

Führung – Leadership



STUDIENKURS SOZIALWIRTSCHAFT

**Lehrbuchreihe für Studierende der Sozialwirtschaft,
des Sozialmanagements und der Sozialen Arbeit**

Die Reihe behandelt die Grundlagen der Sozialwirtschaft sowie ihre Organisationen, Unternehmensformen und Herausforderungen. Dabei widmen sich die Bände den Besonderheiten des Sozialmanagements – Führungsverständnis, Personalmanagement, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement und Change Management – und bringen anwendungsbezogene Aspekte wie Projektmanagement, Sozialinformatik oder Gemeinnützigkeits- und Steuerrecht ein. Die konsequente Problemorientierung und die didaktische Aufbereitung der einzelnen Kapitel erleichtern den Zugriff auf die fachlichen Inhalte. Bestens geeignet zur Prüfungsvorbereitung u.a. durch Zusammenfassungen, Wissens- und Verständnisfragen sowie Schaubilder und thematische Querverweise.

Armin Wöhrle | Maik Arnold | Paul Brandl
Yvonne Knospe | Frank Unger | Brigitta Zierer

Führung – Leadership



Nomos



Onlineversion
Nomos eLibrary

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-8511-7 (Print)

ISBN 978-3-7489-3305-2 (ePDF)

1. Auflage 2022

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis	10
1 Einführung	11
<i>Armin Wöhrle</i>	
1.1 Corona und Krisenmanagement	11
1.2 Patentrezepte taugen nie	12
1.3 Ein Blick zurück auf die Widersprüche zwischen Fachlichkeit und organisationaler Steuerung	12
1.4 Eine Perspektive: Die Ausrichtung auf Qualität und Ziele	14
1.5 Weniger auf herausragende Macher*innen setzen ...	14
1.6 ... mehr auf Konzepte und Strategien	15
1.7 Neue Herausforderungen stehen an	16
1.8 Führung – Management – Leadership	18
1.9 Anforderungen an Führungskräfte	19
1.10 Zur Führungskraft werden, bleiben und die Organisation weiterführen durch Reflektion	19

DIE AKTUELLEN HERAUSFORDERUNGEN AN FÜHRUNG

2 Wandel und Trends in der Sozialwirtschaft	23
<i>Brigitta Zierer</i>	
2.1 Gesellschaftlicher Wandel und Globalisierung	23
2.2 (Mega-)Trends und (Hyper-)Transformation	25
2.3 Sozialer Wandel in den Regionen und Kommunen	27
2.4 Aktuelle Herausforderungen für die Sozialwirtschaft	30
2.5 Die Covid-19-Pandemie 2020/21: Brennglas für gesellschaftliche Bruchlinien	32
2.6 Covid-19 und die Sozialwirtschaft: fit für den digitalen Wandel?	33
2.7 Conclusio	36
3 Problematik des Fachkräftemangels und der Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter*innen in einem herausfordernden Arbeitsfeld	39
<i>Yvonne Knospe</i>	
3.1 Soziale Arbeit als herausforderndes Berufs- und Arbeitsfeld	39
3.2 Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit und deren Folgen	41
3.3 Fachkräftesicherung als Aufgabe der Personalführung in sozialen Einrichtungen	46
3.4 Selbstfürsorge	49

Inhalt

4 Was versteht man unter der Zusammenarbeit in Teams und was behindert deren Erfolg?	55
<i>Yvonne Knospe</i>	
4.1 Teamarbeit in der Sozialen Arbeit	55
4.2 Theoretische Erklärungen für das Entstehen von Teamleistungen	56
4.3 Umgang mit Problemen zur Verbesserung der Teamleistung	60
4.3.1 Führungskultur zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Teams und der Teamleistungen	60
4.3.2 Kommunikation in Teams	61
4.3.3 Umgang mit Konflikten	64
4.3.4 Lernen in Teams	66
4.3.5 Resiliente Teams	68
4.4 Fazit und Ausblick	69

FÜHRUNG – MANAGEMENT – LEADERSHIP

5 Führung und Zusammenarbeit: Aktuelle Ansätze und Konzepte des Leadership	75
<i>Maik Arnold</i>	
5.1 Einführung	75
5.2 Theoretische und begriffliche Grundlegung	77
5.2.1 Begriffe Leadership vs. Management	77
5.2.2 Typologie von Leadership-Ansätzen	83
5.2.3 Klassisch-traditionelle Leadership-Ansätze und -theorien	83
5.2.4 New Leadership	89
5.3 Leadership-Forschung – Literature Review	97
5.3.1 Dimensionen des Leadership	97
5.3.2 Leadership als Interaktions- und Machtzusammenhang	98
5.3.3 Systemisch-organisationale Leadership-Theorien	99
5.3.4 Entwicklungen des Adaptive Leadership	102
5.3.5 Vorläufiges Fazit	104
5.4 Transformation von Führung und Zusammenarbeit im Kontext neuerer Leadership-Ansätze	105
5.4.1 Kontext- und Rahmenbedingungen neuer Leadership-Konzeptionen	105
5.4.2 Die Praxis des Adaptive Leadership	106
5.4.3 Digital Leadership	111
5.5 Fazit und Ausblick	118
5.5.1 Implikationen für die Führung und Zusammenarbeit in sozialen Organisationen	118
5.5.2 Anforderungen an die Managementausbildung in der Hochschulbildung	118
5.5.3 Prinzipien zur Gestaltung der Zusammenarbeit im Rahmen des Wandels von Organisationen	119

BESONDERHEITEN AKTUELLER FÜHRUNGSKONZEPTE

6 Teamwork ermöglichen: Anforderungen an Führungskräfte	131
<i>Frank Unger</i>	
6.1 Teamführung und -entwicklung als Führungsaufgabe	132
6.2 Vorteile und Grenzen von Teamarbeit	135
6.3 Teamwork ermöglichen: Rahmenbedingungen, Prozesse und die besondere Rolle der Führung	137
6.4 Zusammenfassung und Ausblick	144
7 Die Führungskraft wird Betreiber*in eines Netzwerkes	151
<i>Paul Brandl</i>	
7.1 Langjährige Lehr-/Lerninhalte in den Bildungsinstitutionen	151
7.2 Führung hierarchisch verstanden	152
7.3 Von der Aufgabenverrichtung zur prozessbasierten Arbeitsweise	155
7.4 Modellprojekt „Community Nurse“ ff von der mobilen Alten- und Pflegebetreuung zur regionalen Versorgung von Personen mit Selbstversorgungsdefiziten	158
7.5 Unterstützende Überlegungen in Richtung einer agilen Führung	163
7.6 Die Zukunft: Persönlichkeitsentwicklung im Mittelpunkt	170
7.7 Auf dem Weg ...	172
8 Interkulturelle Führung und Zusammenarbeit in Organisationen der Sozialen Arbeit	177
<i>Maik Arnold</i>	
8.1 Interkulturelle Kompetenz in der Sozialen Arbeit	177
8.1.1 Begriffliche Einordnung und Herausforderungen	177
8.1.2 Interkulturelle Kompetenz in der Sozialen Arbeit	179
8.2 Ziele, Aufgaben und Instrumente des interkulturellen Personalmanagements	182
8.2.1 Aufgabenfelder des interkulturellen Personalmanagements	182
8.2.2 Implementierung des interkulturellen Personalmanagements in sozialen Organisationen	187
8.3 Stolpersteine für die interkulturelle Führung und Zusammenarbeit in der Sozialen Arbeit	192
8.4 Fazit	193

ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE

9 Anforderungen an Führungskräfte (Professionalitäts- und Persönlichkeitsanforderungen)	199
<i>Frank Unger</i>	
9.1 Personalführung in der Sozialwirtschaft – eine anspruchsvolle Aufgabe in herausfordernden Zeiten	200

Inhalt

9.2	Gute Führung wirkt: Erkenntnisse der empirischen Führungsforschung	205
9.2.1	Die Führungspersönlichkeit	208
9.2.2	Ausgewählte Führungsansätze und ihre (Aus-)Wirkungen sowie aktuelle Trends: Ein Überblick	217
9.3	Zukünftige Entwicklungen und Anforderungen an Führungskräfte	226
9.3.1	Personalführung in der VUCA-Welt	226
9.3.2	Anforderungen an die Führungskraft der Zukunft	230
9.3.3	Die besondere Rolle der Beziehungsgestaltung im Führungskontext	235
9.3.4	Folgen für Personalauswahl und Führungskräfteentwicklung	242
9.4	Zusammenfassung und Ausblick	250
	Lernzielkontrolle	269
	Autoren und Autorinnen	289
	Stichwortverzeichnis	291
	Bereits erschienen in der Reihe STUDIENKURS SOZIALWIRTSCHAFT (ab 2019)	295

sozialwirtschaftliche Organisationen „Resonanzräume“ für den Diskurs, die Integration und den Ausbau von Innovationsstrukturen schaffen. In Bezug auf Arbeit 4.0 und Demographie rücken künftig Fragen der pluralen Wertebearbeitung im Rahmen der Führung in den Mittelpunkt (vgl. Kongress der Sozialwirtschaft e.V. 2017).

2.5 Die Covid-19-Pandemie 2020/21: Brennglas für gesellschaftliche Bruchlinien

Die Covid-19-Pandemie hat seit Februar 2020 weltweit Staaten völlig unerwartet in eine ernsthafte Krise gebracht, die sämtliche Lebensbereiche erfasst. Während zu Beginn vor allem gesundheitliche Risiken fokussiert wurden, wurde rasch klar, dass diese Krise eine globale Wirtschaftskrise nach sich ziehen wird (vgl. Lanzer et al. 2020: IX):

Der deutsche Historiker Andreas Wirsching sieht in diesem Ereignis das mögliche Ende einer zeitgeschichtlichen Epoche, die von Internationalisierung, Liberalisierung und Globalisierung geprägt war. Diese Pandemie geht mit großer Unsicherheit einher; sie ist hinsichtlich ihrer Bedeutung mit der politischen Transformation 1989/90, der Finanzkrise 2008 oder der Flüchtlingskrise 2015 vergleichbar. Die Covid-19-Pandemie ist ein Katalysator für bereits bestehende Tendenzen – z.B. in Bezug auf den Klimaschutz oder technologische Innovationen; sie kann aber auch soziale Ungleichheit und Nationalismus befördern (vgl. Süddeutsche Zeitung 19.10.2020). Der niederländische Journalist Geert Mak wirft im Epilog seines Buches „Große Erwartungen“ die Frage auf, ob die Corona-Krise als disruptives und transformatives Ereignis in die Geschichtsbücher eingehen wird (vgl. Mak 2020).

Das deutsche Umweltbundesamt hat im September 2020 eine Studie über die gesellschaftlichen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie in Deutschland und mögliche Konsequenzen für die Umweltpolitik vorgelegt. Derzeit ist noch nicht absehbar, was die sozialen Wirkungen der Pandemie (z.B. der Verlust zahlreicher Arbeitsplätze) sein werden. Neue Lernerfahrungen, veränderte Ansichten und Werte sowie neu angeeignete Fähigkeiten und Praktiken werden die „Zeit danach“ prägen (Umweltbundesamt 2020: 6). Diese Krisenerfahrung hat gesellschaftliche Bedingungen für politisches Handeln, Diskurse, Werte und die Erwartung an den Staat verändert (vgl. ebd.: 7). Obwohl in öffentlichen Diskursen postuliert wurde, dass diese Pandemie den sozialen Zusammenhalt stärken könnte, zeigen erste empirische Befunde kein eindeutiges Bild einer stärkeren prosozialen Einstellung (vgl. ebd.: 9).

Die Covid-19-Pandemie hat massive soziale und wirtschaftliche Auswirkungen mit sich gebracht. Die Lockdowns haben zum tiefsten Wirtschaftseinbruch und zur höchsten Arbeitslosigkeit seit dem Zweiten Weltkrieg geführt. Wir erleben dadurch aktuell einen Paradigmenwechsel, bei dem das Verhältnis zwischen Politik und Wirtschaft neu ausgerichtet wird (vgl. Osztovcics 2021: 30).

Dem Sozialstaat kommt bei der Bewältigung der Krise eine immer wichtigere Rolle zu, denn sie trifft einige Bevölkerungsgruppen besonders hart. Die Covid-19-Pandemie wird zum Brennglas bereits bestehender gesellschaftliche Bruchlinien

und wirkt sich besonders negativ auf jene Bevölkerungsgruppen aus, die sich bereits davor in prekären Lebenslagen befanden. Bestehende soziale Ungleichheiten z.B. im Zusammenhang mit der Verteilung von Lohn- und Sorgearbeit oder Bildungschancen und Zukunftsperspektiven verschärfen sich. Vielen Menschen droht der Verlust ihrer Existenzgrundlage und Armut. Besonders Niedrigqualifizierte, Ältere, Frauen, Personen mit Migrationshintergrund oder mit gesundheitlichen Einschränkungen sind von der Krise besonders betroffen (vgl. Beigewum 2020: 7, 9) „*Noch ist nicht ganz klar, ob die ‚gesellschaftliche Mitte‘ abrutscht oder die Ungleichheit einfach wie unter einem Brennglas stärker sichtbar wird. Die Krise zeigt uns nicht unbedingt gesellschaftliche Kippunkte, aber Verunsicherungen, die schon vorher da waren und sich bei einigen verschärfen.*“ (ebd.: 9). Die Covid-19-Pandemie trifft Beschäftigte, die arbeitsrechtlich oder sozial schlechter abgesichert sind, härter als Angestellte oder die Kernbelegschaft von Unternehmen. Bereits vor der Krise waren Leiharbeiter*innen, Solo-Selbständige, geringfügig Beschäftigte oder entsandte Arbeitnehmer*innen von geringeren Verdienstmöglichkeiten, fehlender betrieblicher Integration, einem höheren Risiko, arbeitslos zu werden und unzureichendem Sozialschutz betroffen. „*In der Krise wird klar, dass jene Beschäftigungsformen, die die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes befeuern, sich negativ auf die kurzfristige und langfristige soziale und ökonomische Situation der Beschäftigten auswirken.*“ (ebd.: 19).

2.6 Covid-19 und die Sozialwirtschaft: fit für den digitalen Wandel?

„Die Corona-Pandemie stellt viele Unternehmen vor eine der größten Herausforderungen der letzten Jahrzehnte. Das Zukunftsinstitut bezeichnet die aktuelle Situation als ‚Clusterfuck‘, eine chaotische Situation, in der alles schief zu gehen droht. (...) Unternehmen sind in solchen unübersichtlichen Krisensituationen zunächst damit beschäftigt, sofort zu reagieren. Ebenso entscheidend ist es jedoch, die kurz- und langfristige Strategie anzupassen.“ (Lanzer et al. 2020: IX).

Die Sozialwirtschaft ist seit Frühjahr 2020 wie zahlreiche andere Branchen von den umfangreichen Konsequenzen der Covid-19-Pandemie betroffen. Die von der Bundesregierung verordneten Schutzmaßnahmen (z.B. Lockdown oder Social Distancing) haben Leitungskräfte und Mitarbeiter*innen stark herausgefordert, verschiedene Dienstleistungsangebote überwiegend nur in digitaler Form anbieten zu können. Viele Mitarbeiter*innen entwickelten dazu innerhalb kürzester Zeit kreative und agile Lösungen, um den Kontakt zu Klient*innen aufrecht erhalten zu können und für ihre (neue) Adressat*innen verfügbar zu sein. In vielen Organisationen konnte ein *Digitalisierungs-Boost* beobachtet werden, der innerhalb von Tagen bzw. wenigen Wochen jahrelange Widerstände gegen eine digitale Transformation aufzuheben schien. Zahlreiche Apps und digitale Beratungs- und Betreuungsformate wurden (teilweise im privaten Umfeld) entwickelt und Hilfeprozesse mithilfe digitaler Technologien innerhalb kürzester Zeit umgestaltet.

Die Mitarbeiter*innen in sozialwirtschaftlichen Organisationen nutzen seit der Covid-19-Pandemie vermehrt zahlreiche technische Tools: z.B. Web-Conferencing-

Tools wie *Zoom* oder *Skype*, Aufgabenverwaltungsdienste wie *Trello*, *Asana* oder *MS Planner*, *Google Drive* zum Speichern von Dokumenten in der Cloud, die Plattform *MS Teams*, die Kollaborations-Plattform *Mural* oder die Projektmanagement-Software *MS Project*.

In einigen Organisationen zeigte sich jedoch in dieser Ausnahmesituation, dass die erforderliche IT-Infrastruktur und Fachsoftware dafür nicht vorhanden waren. Binnen kürzester Zeit musste in Informationstechnologie (für die zuvor meist zu wenige Ressourcen verfügbar waren) investiert werden, um für Adressat*innen laufend über Messengerdienste wie *Whatsapp*, *Facebook*, *Threema* oder *Signal* erreichbar zu sein. Das hat das professionelle Handeln von psychosozialen Berater*innen und Betreuer*innen stark verändert. Sie waren herausgefordert, in kürzester Zeit neue online- bzw. E-Beratungsangebote zu entwickeln und bereit zu stellen. Nicht alle Mitarbeiter*innen verfügten dabei über die erforderlichen digitalen Kompetenzen für den sicheren Umgang mit verschiedenen technischen Tools – unter Beachtung ethischer und datenschutzrelevanter Aspekte.

Viele Leitungskräfte sozialwirtschaftlichen Organisationen erkannten die digitale Transformation in der Covid-19-Pandemie als strategisches Führungsthema, das alle Mitarbeiter*innen, Bereiche, Abläufe und Entwicklungen in der jeweiligen Organisation betrifft. Digitalisierungsprozesse und -erfordernisse müssen in ein gesamtes Organisationskonzept einbettet werden, um Prozesse und die Kommunikation zwischen Mitarbeiter*innen, Klient*innen sowie externen Stakeholdern zu optimieren. Digitalisierung erfordert neben der laufenden Auseinandersetzung mit datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen und ethischen Aspekten das Zusammenspiel zwischen Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Marketing, Fundraising bzw. Sponsoring oder Spendenmanagement, Controlling etc.

Digitalisierungsvorhaben müssen in ein gesamtes Organisationskonzept eingebettet werden, um Prozesse zu optimieren. Das erfordert entsprechende Ressourcen und Digitalisierungs-Verantwortliche, um neue digitale Lösungen in Kooperation mit IT-Expert*innen – möglichst unter Beteiligung der künftigen Anwender*innen – zu entwickeln. So kann sichergestellt werden, dass IT-Produkte bzw. Fachsoftware und Support-Dienste den Arbeitsalltag unterstützen können. Einige Software-Entwickler*innen bieten mittlerweile speziell auf sozialwirtschaftliche Organisationen ausgerichtete Software-Lösungen z.B. für das Dokumentationsmanagement, zur Zeiterfassung, für die Dienstplanung oder für Abrechnungen an.

Mitarbeiter*innen benötigen im Sinne eines zukunftsorientierten Kompetenzmanagements entsprechende Aus- und Weiterbildungsangebote, um alle gleichermaßen „digitalisierungsfit“ zu machen und nicht die Kluft zwischen IT-affinen „digital natives“ und „digital immigrants“ (Personen, die digitale Technologien erst als Erwachsene lernen mussten) zu verstärken. Die *Community of Practice* wird jedoch zeigen, dass Digitalisierung niemals abgeschlossen ist und auch zahlreiche Nebenwirkungen mit sich bringt, die kritisch zu beleuchten sind. Die veränderten Arbeitsbedingungen durch die Covid-19-Pandemie bringen u.a. auch neue arbeitsrechtliche und soziale Fragen rund um Homeoffice-Bedingungen mit sich. Viele

Mitarbeiter*innen benötigen durch ihre starke Präsenz in sozialen Netzwerken bzw. im digitalen Raum zusätzlich einen besonderen Schutz vor Cyber Mobbing, Shitstorms und Bashing etc.

Führungskräfte haben unter den speziellen Bedingungen von Covid-19 auch agile Methoden wie *Kanban*, *Scrum* oder *Design Thinking* entdeckt, um Potenziale für kollaborative Verbesserungen zu identifizieren, Prozesse sowie Aufgaben zu strukturieren und Projekte zu steuern. Durch *agiles Leadership* können Teams in einer zunehmend dynamischen Arbeitswelt für *agiles Arbeiten* ermutigt und unterstützt werden, um innovative, rasche, flexible und effiziente Lösungen für Herausforderungen wie die Covid-19-Pandemie zu entwickeln. *Digital Leadership* brachte einen neuen Führungsstil hervor, der den digitalen Wandel im jeweiligen Unternehmen begleitet und vorantreibt, um Unternehmensprozesse agiler und flexibler zu machen. *Digital Leaders* sind demnach sowohl Digital-Experts und Change Leaders.

Vernetztes Denken (vgl. Vester 2019) wurde zu einer Schlüsselkompetenz, um das Zusammenspiel verschiedener Faktoren entsprechend analysieren und bewerten zu können. In der Covid-19-Pandemie bestimmt permanentes *Krisenmanagement* den Arbeitsalltag sämtlicher Führungskräfte; nur so ist es möglich, rasch adäquate Maßnahmen zu entwickeln und zu koordinieren, Schwachstellen und kritische Abläufe in der Organisation zu identifizieren und den laufenden Betrieb aufrecht zu erhalten. Leitungskräfte benötigen darüber hinaus spezifische Leadership-Kompetenzen, um das Vertrauen der Mitarbeiter*innen zu gewinnen und so den Unsicherheiten und Ängsten von Menschen in Organisationen begegnen zu können.

Sozialwirtschaftliche Organisationen haben zwar einen enormen Digitalisierungsschub erlebt und sind bisher relativ gut durch diese Gesundheitskrise gekommen. Das war nach Meinung der Sozialwirtschaft Österreich jedoch nur durch den besonderen Einsatz des Personals (vgl. SWÖ 2020: 2) möglich. Der Mangel an Schutzausrüstungen führte jedoch zu zahlreichen Stornierungen von Betreuungsvereinbarungen und in der Folge zur Kurzarbeit für 15 bis 20% der Mitarbeiter*innen im Pflegebereich. Die Schutz- und Hygienevorschriften, die Umstellung auf Homeoffice und online-Aktivitäten haben deutliche Mehraufwendungen für sozialwirtschaftliche Betriebe mit sich gebracht. Während Profitunternehmen rasch ein Fixkostenzuschuss aus dem Härtefallfonds zur Verfügung stand, war die Antragstellung beim österreichischen NPO-Fonds lange Zeit nicht möglich. Diese Verzögerungen bei der Abwicklung von Hilfsmaßnahmen könnten in der Folge zu Liquiditätsengpässen in der Sozialwirtschaft führen. „*Die Sozialwirtschaft, die mit vielen Förder- und Auftraggebern auf Bundes-, Länder- und Gemeindeebene kooperiert, leidet unter den offenen Finanzausgleichsfragen zwischen den einzelnen Gebietskörperschaften zu den Corona-Kosten.*“ (ebd.: 3). Die langfristigen Folgen der Covid-19-Pandemie werden jedoch sozialwirtschaftliche Organisationen noch in Zukunft intensiv beschäftigen.

4 Was versteht man unter der Zusammenarbeit in Teams und was behindert deren Erfolg?

Yvonne Knospe

4.1 Teamarbeit in der Sozialen Arbeit

Teams finden sich im Arbeitsleben fast immer. Menschen arbeiten in Teams, da dies wichtige Grundbedürfnisse stillt. Bezugnehmend auf die Aufstellungen von Klaus Grawe (Grawe 2014, 189) und Abraham Maslow (Nerdinger 2019a: 473) können in der Teamarbeit die Bedürfnisse nach sozialem Anschluss, nach Identifikation mit wertvollen Menschen, Orientierung und Kontrolle, Selbstwert-erhöhung und Selbstwertschutz sowie Lustgewinn und Unlustvermeidung erfüllt werden. Die Zusammenarbeit von Teams bringt Vorteile für die Unternehmen, weshalb diese oft Teamfähigkeit fordern und Teamarbeit fördern (Erger 2012: 9). Es gilt die verbreitete Annahme „Teamarbeit habe gegenüber der Einzelarbeit gravierende Vorteile, die wiederum bessere Leistungen erwarten lassen“ (Nerdinger 2019d: 123). Vorteile bestehen beispielsweise in der gemeinsamen Wissensnutzung, einem leichteren Informationsfluss und einer besseren Informationsverarbeitung sowie Lösungsfindung, einem reduzierten Risiko von Fehlentscheidungen, einer höheren Motivation und Arbeitszufriedenheit (Erger 2012, 9; Nerdinger 2019d: 124), der erfolgreichen Ausführung komplexer und umfangreicher Prozesse sowie in der Nutzung von Synergieeffekten, wodurch Personal und Hierarchieebenen eingespart werden können (Becker 2016: 2).

Neben diesen positiven Seiten der Teamarbeit existieren auch Risiken. Dazu zählen zum Beispiel Koordinations- und Motivationsverluste, erschwerte Feststellung von Einzelleistungen, Herausforderungen in der Mitarbeiterführung, ungünstige Teamdynamiken wie Mobbing, Teamkonflikte, Verantwortungsdiffusion und soziales Faulenzen (Becker 2016, 3; Nerdinger 2019d: 125–128).

In der Sozialen Arbeit wirken sich Probleme in der Zusammenarbeit von Teams nachteilig auf mehreren Ebenen aus. Da die Klientel aufgrund ihrer besonderen Lebensumstände in ihrer Lebensführung Unterstützung, Begleitung und Beratung benötigen (Spiegel 2018: 29), können Fehlhandlungen und Fehlentscheidungen deren Entwicklung ungünstig beeinflussen. Dies kann letztlich zu gesellschaftlichen Problemen bzw. zu gesellschaftlicher Instabilität führen (Thieme 2017: 18). Steigende Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden in sozialen Einrichtungen kann den ohnehin schon bestehenden Fachkräftemangel weiter verstärken (Wöhrle 2019: 21ff.).

Daher trägt dieser Beitrag dazu bei, die Bedeutung von erfolgreicher Zusammenarbeit der Teams Sozialer Arbeit zu unterstreichen. Mitarbeitende sowie Führungskräfte erhalten Impulse für eine geeignete Teamzusammensetzung, -führung und -entwicklung.

Lernziele

1. das theoretische Wissen über das Entstehen von Gruppenleistungen
2. das Erkennen, wie Teamleistungen beeinflusst werden
3. das Umsetzen von Erfolgsfaktoren zur erfolgreichen Teamarbeit und die Vermeidung von Misserfolgsbedingungen
4. das Wissen, welche Management- und Führungskonzepte Teamleistungen positiv beeinflussen.

Nachdem im ersten Kapitel bereits die Vorteile und Risiken von Teamarbeit benannt wurden, erfolgt im zweiten Kapitel die Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen von Gruppen(minder)leistungen. Anschließend stellt der Beitrag auf praktische Handlungsempfehlungen ab, um Teamarbeit erfolgreich zu gestalten. Mit einem Resümee und einer kritischen Auseinandersetzung im Kapitel vier endet der Beitrag.

4.2 Theoretische Erklärungen für das Entstehen von Teamleistungen

Gruppen und Teams erzielen unter günstigen Umständen höhere Leistungen als Einzelpersonen, aber auch unter anderen Umständen schlechtere. Die Ursachen und Bedingungsfaktoren für die Leistungsunterschiede werden im Folgenden eingehend betrachtet. Ausgehend von der bestmöglichen Gruppenleistung, des sogenannten Gruppenpotenzials, lassen sich häufig Unterschiede zur tatsächlichen Gruppenleistung feststellen. Das Gruppenpotenzial wird als (hypothetische) Bezugsgröße ermittelt, die sich aus den unabhängig voneinander erarbeiteten Einzelleistungen der Gruppenmitglieder ergibt (Schulz-Hardt/Brodbeck 2014: 472).

Becker empfiehlt für ein analytisches Vorgehen die Betrachtung des Kontextes von Teams in Organisationen. Er verweist auf vier Strukturebenen: Individuum, Team, Organisation und Umwelt. Innerhalb der einzelnen Ebenen existieren wiederum einflussreiche Prozesse, wie beispielsweise die Teamentwicklung und die Gestaltung der Arbeitsaufgaben (Becker 2016: 15f.).

In der Literatur werden viele Gründe beschrieben, die erklären, warum Teams besser oder schlechter zusammenarbeiten und damit einhergehend entsprechende Leistungen erbringen. Dazu zählen unter anderem (1) die Art der Arbeitsaufgabe, (2) Prozessverluste und -gewinne auf den Ebenen der Koordination, Motivation und individuellen Fertigkeiten, (3) Vorurteile zwischen Individuen und Teams, (4) Konflikte innerhalb der Teams und/oder der Organisation, (5) die Teamzusammensetzung und (6) soziale Einflussfaktoren (Schulz-Hardt/Brodbeck 2014: 472–483; Erger 2012: 110; Nerdinger 2019d: 129f.; Fischer et al. 2018: 164–175).

Unter der *Art der Aufgabe* verbirgt sich zuerst die Unterscheidung, ob diese in Teilaufgaben zerlegt werden kann, ob also mehrere Mitarbeitenden die Teilaufgaben separat übernehmen können. Der Gegensatz sind nicht unterteilbare Aufgaben, wo demnach alle Beteiligten die gleichen Arbeiten ausführen. Nicht unterteilbare Aufgaben unterscheiden sich weiterhin in Aufgaben, wo das Gruppenpotenzial (1) in der Summe der Leistungen der einzelnen Teammitglieder, wie

4 Was versteht man unter der Zusammenarbeit in Teams und was behindert deren Erfolg?

beim Tauziehen oder Brainstorming, (2) in der Einzelleistung des besten Mitglieds, wie beim Problemlösen oder Treffen der richtigen Entscheidung und (3) in der Einzelleistung des schlechtesten Mitglieds, wie beim Klettern oder einer Präzisionsarbeit besteht (Schulz-Hardt/Brodbeck 2014: 472).

Prozessverluste und -gewinne können auf verschiedenen Ebenen, nämlich bei der Koordination, Motivation und bei den individuellen Fertigkeiten auftreten. Prozessverluste führen zu schlechteren Gruppenleistungen und sie entstehen, wenn die Leistungen der Teammitglieder ungünstig koordiniert werden. Mitunter steigern sich diese Verluste, wenn auch die Motivation der Mitglieder aufgrund der Teamarbeit sinkt, weil beispielsweise die Einzelleistung nicht erkennbar ist oder weil Teammitglieder in ihrem eigenen Beitrag nur einen geringen Wert sehen und ihn daher zurückstellen oder weil Mitglieder ihre optimale Leistung nicht erbringen, um nicht ausgenutzt zu werden. Auch das Wissen um die Anwesenheit anderer Personen kann individuelle Leistungsunterschiede hervorrufen. Während einige Personen in Teams in einen Stresszustand geraten, der ihre Leistungen blockiert, glänzen andere mit ihren Fähig- und Fertigkeiten. Weitere Prozessgewinne entstehen, wenn die Motivation der Teammitglieder steigt. Dies geschieht durch Wettbewerbssituationen innerhalb des Teams, durch Kompensationsbestrebungen sowohl leistungstarker als auch leistungsschwacher Personen, weil Teammitglieder für die Gruppe „härter arbeiten, als sie es individuell täten“ (Schulz-Hardt/Brodbeck 2014: 479). Bedingung dafür ist meist ein Aufgabentyp, wo es auf die Einzelleistungen aller Beteiligten ankommt. Auch die subjektive Bedeutung der Arbeitsaufgabe stellt einen motivationalen Einflussfaktor dar (Schulz-Hardt/Brodbeck 2014: 474–481).

Vorurteile zwischen Individuen und Teams nehmen ebenfalls Einfluss auf das Arbeitsergebnis. Unter der Annahme mit einem leistungsstarken oder -schwachen Teammitglied zusammenzuarbeiten, entscheiden sich Individuen in Abhängigkeit des Aufgabentyps und der zugeordneten Relevanz der Aufgabe subjektiv für ihren Einsatz bzw. ihre Anstrengung bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben (Schulz-Hardt/Brodbeck 2014: 481). Insofern wirken sich Vorurteile sowohl positiv als auch negativ auf die Leistungsbereitschaft aus. Der Begriff Vorurteil wird definiert als eine „Einstellung bzw. Orientierung gegenüber einer Gruppe (bzw. ihren Mitgliedern), die sie direkt oder indirekt abwertet, oft aus Eigeninteresse oder zum Nutzen der eigenen Gruppe“ (Spears/Tausch 2014: 509) und enthält bereits eine „negative Bewertung oder Haltung gegenüber anderen Menschen“ (Fischer et al. 2018: 116). Eine weitere Erklärung beschreibt eine verfrühte Beurteilung, also jemand wird beurteilt, bevor alle relevanten Aspekte einbezogen wurden (Spears/Tausch 2014: 525). Die Aktivierung von Vorurteilen geschieht durch das Gehirn recht unbewusst, ist jedoch regulierbar, was allerdings mühsam ist, da es Ressourcen erfordert (Fischer et al. 2018: 127). Vorurteile lassen sich abbauen, wenn die Mitglieder sich gegenseitig kennenlernen. Dadurch können Fakten geprüft und hinterfragt werden. Ein weiterer positiver Effekt entsteht, wenn durch den Kontakt die Kategorisierung, der wir Menschen unterliegen, reduziert, aufgehoben oder eine neue Kategorisierung vorgenommen wird (Spears/Tausch 2014: 547ff.). So kann beispielsweise die Einleitung nach dem Geschlecht oder der Hierarchie

eine Neubewertung hin zu den Kompetenzbereichen erfahren, die für die Erledigung von Arbeitsaufgaben bedeutsamer ist.

Konflikte innerhalb von Teams und/oder Organisationen können ebenso die Leistungserbringung erschweren, beinhalten jedoch auch Ansatzpunkte zur Leistungssteigerung (Olfert 2012: 335). Konflikte gelten im Arbeitsalltag als beständig vorhanden. In Arbeitsgruppen kommen meist Aufgaben- (dazu zählen auch Beurteilungs- und Prozesskonflikte) sowie Beziehungs- und Verteilungskonflikte um organisationale Ressourcen vor (Solga 2019: 136f.). Die Unterscheidung der Konfliktarten kann praktisch bedeutsam sein, wenn damit negative Folgen beseitigt werden. Ungünstig wirken sich Konflikte auf das Erleben von Ängstlichkeit, Depressionen, Burnout, Frustration, Arbeitszufriedenheit aus. Weiterhin lassen sich Befunde aufzeigen, die einen Zusammenhang zu psychosomatischen Beschwerden wie Schlafstörungen, Kopfschmerzen und Appetitlosigkeiten sowie allgemein schlechterem Wohlbefinden, weniger organisationalem Vertrauen, geringerem Commitment und schlechteren Gruppenleistungen herstellen (Solga 2019: 144f.). Lindemann und Heim (2016: 20f.) verweisen auf die monetären Verluste, die durch Konflikte entstehen. Sie beziehen sich auf die Studie von KPMG, die für Industrieunternehmen durchgeführt wurde (Insam/Renger 2009). Darin wird ausgewiesen, dass Konfliktbewältigung 10 bis 15% der Arbeitszeit in Unternehmen, bei Führungskräften sogar 30 bis 50% der Arbeitszeit binden. Sie benennen auch Kosten für verlorene Aufträge und führen Fluktuation sowie Gesundheitskosten auf ungelöste Konflikte zurück (Lindemann/Heim 2016; Insam/Renger 2009: 48ff.).

Leistungsverbesserungen können gelingen, wenn neue Lösungen, Veränderungen und Entwicklungschancen erkannt und umgesetzt werden (Olfert 2012: 335; Solga 2019: 144f.). Um dies zu erreichen, müssen Konflikte wahrgenommen werden (Erger 2012: 112). Führungskräfte und Teammitglieder selbst erkennen sie anhand einiger Verhaltensweisen. Dazu zählen unter anderem (1) kooperative Verhaltensweisen im Sinne von Nicht-Konfrontation (Vermeidung, und Anpassung) und Verhandeln (Kompromisse, Problemlösen) sowie (2) wettbewerbsorientierte Handlungen, die sich indirekt (Prozesskontrolle, Widerstand) und direkt (Konfrontieren, Attackieren) äußern (Solga 2019: 138). Die Bearbeitung von Konflikten ist aus organisatorischer Sicht wichtig, um Eskalationen zu vermeiden. Friedrich Glasl beschreibt die Konsequenzen in den „Neun Stufen der Konflikteskalation im Team“: (1) Verstimmung, Verärgerung, Verhärtung, (2) Debatte bis zur Polarisierung, (3) Taten anstelle von Worten, (4) Sorge um Image und Bildung von Koalitionen, (5) Gesichtsverlust und Demontage, (6) offene Drohstrategien, (7) begrenzte Vernichtungsschläge, (8) Zersplitterung und (9) gemeinsamer Untergang (Erger 2012: 117; Solga 2019: 139). Auch persönliche Eigenschaften und Interessen spielen bei der Konfliktentstehung und -bearbeitung eine große Rolle. Sie stellen entsprechend entscheidende Einflussgrößen dar. So kann ein sachlicher Aufgabenkonflikt zu einem emotionalen Beziehungskonflikt und ungünstige Eskalationsformen führen (z.B. Bestrafungen, Einbeziehen weiterer Personen in den Konflikt, Verfolgen eigener und fremder Interessen) (Solga 2019: 140f.) Diese

4 Was versteht man unter der Zusammenarbeit in Teams und was behindert deren Erfolg?

Ausführungen zeigen die Komplexität von Konflikten auf und unterstreichen die Bedeutsamkeit eines präventiven und interventiven organisationalen Vorgehens.

Die *Teamzusammensetzung* gilt ebenfalls als Einflussfaktor auf die Teamleistungen. Die Anzahl der Teammitglieder birgt Risiken, wie sich in zunehmenden Prozessverlusten und anwachsendem Koordinationsaufwand bei steigender Gruppengröße offenbaren. (Becker 2016: 46). Problematisch erweisen sich unter anderem folgende Feststellungen: (1) langwierige und qualitativ schlechtere Entscheidungsprozesse, (2) mehr Absprachen, Kommunikation und Interaktion bei alltäglichen Arbeitsprozessen, (3) steigende Wahrscheinlichkeit für Konflikte, (4) sinkender Gruppenzusammenhalt sowie (5) schwierige Zuordnung von Verantwortungen, weniger Moral und Zunahme von Leistungszurückhaltung (Becker 2016: 47). Neben der Gruppengröße spielen auch demografische Aspekte eine Rolle, wie sie unter dem Begriff der Diversität erfasst werden. Sowohl heterogene als auch homogene Teams weisen Vor- und Nachteile auf. Teams, deren Mitglieder einander ähnlicher sind, punkten mit einer effektiveren Kommunikation, weniger Beziehungskonflikten, stärkerem Zusammenhalt, weniger Fluktuation und Fehlzeiten sowie einer höheren Leistung, wenn konkrete Prozesse umgesetzt werden. Dagegen besteht der Nutzen heterogener Teams in unterschiedlichem Wissen, intensiveren Diskussion und höheren Leistungen in Bezug auf vielfältige Ideen (Becker 2016: 50f.). Diese Erkenntnisse erlauben eine Teamzusammenstellung mit Hinblick auf die Arbeitsaufgaben und den Arbeitsalltag.

Soziale Einflussfaktoren leisten einen Beitrag zur Erklärung von Gruppenleistungen und -entscheidungen. So können Mitglieder der Gruppe oder des Teams den Druck verspüren, sich der (falschen) Mehrheitsmeinung anzuschließen, um nicht ausgeschlossen zu werden oder weil sie ihrer eigenen Wahrnehmung nicht trauen. Gehorsamkeit gegenüber Autoritätspersonen kann ebenso verheerende Folgen nach sich ziehen (Fischer et al. 2018: 164ff.). Neue Teammitglieder lassen sich beeinflussen, wenn sie unsicher sind und noch keinen sicheren Platz im Team besitzen. Sie hinterfragen seltener die Meinung von Fach- und Führungskräften und lassen sich in ihrem Entscheidungsprozess durch die Teamzusammensetzung (Mitgliederanzahl, Kompetenz, Hierarchiestufe) beeinflussen.

Teams treffen unter Umständen falsche Entscheidungen, wenn bereits im Vorfeld eine *Präferenz* für eine bestimmte Entscheidungsrichtung besteht. Dies führt dazu, relevante Informationen zurückzuhalten, anstatt sie offen auszutauschen. Sollte es gelingen, alle Informationen der Teammitglieder offen zu benennen, kann in der Diskussion eine Verzerrung erfolgen hin zu dem im Team bereits bekannten Wissen. Informationen, über die nur ein oder wenige Mitglieder verfügen, werden weniger besprochen als Informationen, die allen Mitgliedern bekannt sind. Subjektive Bewertungsprozesse verringern ebenfalls die Chance, die richtige Entscheidung zu finden, denn Menschen ziehen es vor, Entscheidungen zu treffen, die mit den eigenen Präferenzen konsistent sind. Oft halten Teammitglieder die Informationen automatisch für glaubwürdiger, die sie befürworten. Das Hinterfragen von Informationen benötigt kognitive Ressourcen, die erst bewusst aktiviert werden müssen (Schulz-Hardt/Brodbeck 2014: 485f.).

Mit dem Wissen über die Einflussfaktoren auf Leistungsprozesse in Teams, gilt es im nächsten Schritt Lösungen für die aufgezeigten Probleme herauszustellen. Dazu existieren in der Literatur allgemeine Hinweise wie sie nachfolgend kurz betrachtet werden. Darüber hinaus werden im Kapitel drei weitere grundlegende Herangehensweisen für die erfolgreiche Teamarbeit ausgeführt.

4.3 Umgang mit Problemen zur Verbesserung der Teamleistung

Zur Vermeidung der in Kapitel zwei formulierten Probleme lassen sich auf den vier Ebenen (Individuum, Team, Organisation und Umwelt) Lösungsansätze ableiten. In diesem Beitrag stehen die Führungskräfte als Schnittstelle zwischen Fachkräften und der Träger- bzw. Organisationsleitung im Fokus.

Schultz-Hardt/Brodbeck (2014: 483f.) empfehlen drei Grundprinzipien für das Management von Gruppenleistungen: (1) Zusammenstellen der Teams entsprechend der Aufgaben, (2) Synchronisieren der Gruppenprozesse während der Leistungserstellung und (3) Gruppenlernen durch mehrfaches Bearbeiten ähnlicher Aufgaben. Auch Becker (2016: 48f.) fasst Möglichkeiten zusammen, um Teamleistungen zu steigern. Dazu zählen Fragen zur Notwendigkeit der Teamarbeit im Hinblick darauf, ob die Arbeiten von einer einzelnen Person geleistet werden kann und ob mehrere Personen gemeinsam oder getrennt arbeiten können. Er regt an, die Teams so klein wie möglich zu halten, in mehrere Teams aufzuspalten, eine ungerade Personenzahl zusammenzubringen und die Leistungen transparent auszuweisen sowie eine Rückmeldung zum Ergebnis zu geben, um den sozialen Wettbewerb zu stimulieren. Nach diesen sehr allgemeinen Empfehlungen erfolgt nun die Betrachtung der Führungskultur, der Kommunikation in Teams, des Umgangs mit Konflikten, des Lernens in Teams und letztlich der Resilienz in Teams.

4.3.1 Führungskultur zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Teams und der Teamleistungen

Lindemann und Heim (2016: 17) vertreten mit ihrem Credo „*Menschlich führen*“ eine klare Haltung, die auch die persönliche Beziehung untereinander im Berufsleben integriert. Sie beschreiben Interesse füreinander, einen wohlwollenden Blick aufeinander statt fokussiert auf Arbeitsleistungen und die Wahrnehmung der Menschen als Ganzes als wesentliche Aspekte, um Ressourcen und Fähigkeiten zu entfalten. „Empathie – Einfühlungsvermögen – für das Gegenüber setzt bisher ungenutzte Kräfte frei, die wir zur Lösung der anstehenden Herausforderungen brauchen.“ ist eine weitere Aussage, die ihre Führungsempfehlung unterstreicht. Menschliches Führen lässt sich synonym mit Mitarbeiterorientierung umschreiben. Dies ist „ein freundschaftliches, hilfsbereites und durch offene Kommunikation gekennzeichnetes Führungsverhalten“ (Franke et al. 2011: 376). Darunter können Führungsstile subsumiert werden, bei denen die Führungskräfte beispielsweise den Mitarbeiter*innen zugewandt sind, sie wertschätzend behandeln, gesundheitsförderlich agieren und soziale Unterstützung leisten. All dies sind Faktoren, die letztlich das Stressempfinden reduzieren und daher zum Erhalt von Gesundheit, Wohlbefinden, Ressourcen und Leistungsfähigkeit beitragen, was durch

4 Was versteht man unter der Zusammenarbeit in Teams und was behindert deren Erfolg?

eine Reihe von Studien bewiesen wurde (Franke et al. 2011: 377; Knospe 2019a; Knospe 2019b).

Führung nach den Ideen der transformationalen, agilen oder emotionalen Haltung gilt als mitarbeiterorientiert, da sie die vorgenannten Merkmale integrieren. Die Auswahl der geeigneten Führungstechniken hängt von den Zielen und den Bedingungen ab, in denen die Unternehmen tätig sind. So soll die transformationale Führung „die Erfüllung der Vorbildfunktion durch Führungskräfte, die Entwicklung individueller Stärken und Talente von Mitarbeitern, die Anregung zu mehr Eigeninitiative und kreativer Problemlösung sowie die Vermittlung von sinnvollen, attraktiven Zielen und Entwicklungsperspektiven“ gewährleisten (Pelz 2016: 96). Der emotionale Führungsstil zeigt seine Vorteile, wenn es um die Lösung sozialer und individuell-emotionaler Herausforderungen geht (Appelmann 2009: 172). Da die Aufgaben der sozialen Arbeit meist Menschen in prekären oder abhängigen Verhältnissen betreffen, spielt die Regulation von Emotionen eine wichtige Rolle. Daher sind Führungskräfte nötig, die emotionale Regungen ihrer Mitarbeiter*innen verstehen und sie bei der Emotionsverarbeitung unterstützen. Agiles Führen und Handeln beinhaltet eine dynamische, flexible Haltung, die es ermöglicht, Teams Handlungsfreiheit und Verantwortung zu übergeben (Hofert 2018: 103). Dazu bedarf es einer vertrauensvollen Unternehmenskultur, die Fehler als Potenzial und Chance nutzt (Schmid 2020: 410).

Grobe Führungs- und Entscheidungsfehler lassen sich vermeiden, wenn sich Führungskräfte selbst in einen *Reflexionsprozess* begeben. Anhand des Phänomens des Gruppendenken lassen sich Fehler aufzeigen, die durch reflektiertes Vorgehen von Führungskräften vermeidbar sind. Oft gilt der Zusammenhalt in Gruppen bzw. die Bindung an den Arbeitgeber als förderlich, denn damit geht ein hohes Arbeitsengagement einher (Westphal 2011: 72). Andererseits birgt es das Risiko, dass sich Arbeitsteams unter einem starken Zusammenhalt von fremden Einflüssen abschotten und keine neuen Informationen aufnehmen, von wirksamen Vorgehensweisen zur Problemlösung abweichen, sich für die Lösungsfindung unter Druck setzen oder sich dem Ziel der Einstimmigkeit ergeben und daher von Alternativlösungen absehen (Hewstone/Martin 2014: 302ff; Janis 2013). Eine Lösung kann darin bestehen, einer Person des Teams eine sogenannten „Advokatenrolle“ zu geben, d.h. sie die Entscheidungen kritisch hinterfragt oder entgegen ihrer vorher gefassten Präferenz argumentiert. Mit diesem Vorgehen kann es gelingen, die Gruppenlösung und Alternativen zu hinterfragen (Schulz-Hardt/Brodbeck 2014; 486ff.). Dafür bedarf es auch der Kenntnisse über eine gelingende Kommunikation. Im folgenden Kapitel werden daher wichtige kommunikative Aspekte für eine effektive Teamzusammenarbeit beschrieben.

4.3.2 Kommunikation in Teams

Die Art der Kommunikation trägt zur Qualität der Zusammenarbeit bei. Wertschätzender Umgang untereinander beeinflusst die Teamdynamik positiv (Erger 2012: 43). Ausgehend von dem Wissen, dass Kommunikation auf mündlichen, schriftlichen und nonverbalen Wegen erfolgt (Nerdinger 2019b: 66ff.) und dass mit einer Nachricht verschiedene Ebenen gesendet und empfangen werden (Sach-

information, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell/Auftrag), bieten diese Aspekte einen großen Raum für Missverständnisse und Fehldeutungen (Erger 2012: 46ff.). Mithilfe der Eisbergtheorie lässt sich erklären, dass nur ein Bruchteil der Botschaft auf Faktenbasis erfolgt und als Sachinformationen gesendet und empfangen wird. Der weitaus größere Teil beinhaltet den Interpretationsraum, der sich auf emotionaler Ebene abspielt und verantwortlich für Probleme der zwischenmenschlichen Kommunikation ist (Erger 2012: 44f.). Daraus leiten sich für Teamleiter und Teammitglieder wichtige Hinweise ab hinsichtlich des Kommunikationsstils inklusive der Wortwahl, des Tonfalls und der Mimik sowie Gestik.

Da die sozialen Berufsausbildungen und Studiengänge einen hohen Anteil an Kommunikations-, Interaktions- und Beratungsinhalten aufweisen und anhand von Reflexionsübungen vertieft werden, besteht die Chance, Störungen in der Kommunikation leicht aufzudecken und vorzubeugen. Allerdings weist das Arbeitsfeld der sozialen Arbeit auch überdurchschnittliche viele Belastungen und Stressfolgen auf (Knospe 2020: 219), was die Ressourcen für eine gelingende Emotionsregulation bindet und die Stressverarbeitung behindert (Barnow 2014: 35). Bereits kleine Änderungen können große Wirkungen erzielen und zur besseren Wahrnehmung und Reduzierung von Stress bei den Gesprächsteilnehmer*innen beitragen. Dies zeigt sich eindrucksvoll am Beispiel der Sitzordnung. Wird der Sitzungsraum so gestaltet, dass alle Beteiligten sich sehen können (runde, sechseckige, achteckige Tische oder Nutzen eines Stuhlkreises), steigen die Chancen, dass Teamsitzungen harmonischer und effektiver verlaufen (Erger 2012: 57f.).

Doch welcher Kommunikationsstil erweist sich als günstig, um die Zusammenarbeit von Teams in der sozialen Arbeit zu fördern? Jede Form der *wertschätzenden Kommunikation* trägt zu einem förderlichen Arbeitsklima bei, da die Teammitglieder Anerkennung erfahren und damit wichtige Grundbedürfnisse befriedigt sind. Dies wirkt ressourcenschonend, da sie nicht in die Bedürfniserfüllung investiert werden müssen. In der Literatur gilt die gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg 2016) als ein Mittel der Wahl (Brüggemeier 2010: 21ff; Kauschat/Schulze 2017). Diese Form der Kommunikation zeichnet sich durch den Wunsch nach echtem Verstehen der Kommunikationspartner*innen aus. Sie regt dazu an „uns ehrlich und klar auszudrücken und gleichzeitig anderen Menschen unsere respektvolle und einfühlsame Aufmerksamkeit zu schenken“ (Rosenberg 2016: 19). Die gewaltfreie Kommunikation trägt dazu bei, die eigenen Bedürfnisse auszudrücken und empathisch zuzuhören. Dafür empfiehlt Rosenberg das folgende Vorgehen:

1. Beobachten von konkreten Handlungen

Dies beinhaltet die Beschreibung des Geschehenen ohne Wertung und Interpretation sowie ein Nachfragen, wie es zu dieser Situation kam.

2. Wahrnehmen der Gefühle, die in Verbindung mit der Beobachtung stehen

Dies bedeutet, dass die Gesprächspartner*innen äußern, welche Empfindungen aufkommen.

3. Erkennen der Bedürfnisse, die aus den Gefühlen entstehen

Zu den Bedürfnissen zählen ebenso die Werte und Wünsche, die die Beteiligten besitzen.

4 Was versteht man unter der Zusammenarbeit in Teams und was behindert deren Erfolg?

4. Bitte um eine konkrete Handlung

In diesem vierten und letzten Schritt der gewaltfreien Kommunikation werden die Bitten bzw. konkreten Wünsche benannt. Sie beziehen sich auf direkt umsetzbare Handlungen in der Gegenwart, um die Situation für alle Beteiligten zu verbessern (Rosenberg 2016: 21f.; Erger 2012: 51f.).

Diese Kommunikationsform erfreut sich im Sozialwesen für die Arbeit mit der Klientel seit längerer Zeit bereits großer Beliebtheit und findet verbreitet Anwendung (Gaschler/Gaschler 2007). Zunehmend gibt es auch Berichte über eine erfolgreiche Anwendung der gewaltfreien Kommunikation im Arbeitsleben und in der Teamkommunikation (Brüggemeier 2010; Lasater 2011). Allgemein wird empfohlen, die Kommunikation in Unternehmen wertschätzend und einfühlsam zu gestalten (Lindemann/Heim 2016: 11ff.; Etrillard 2013: 61). Weitere Hinweise für gelingende Gespräche folgen, denn Wertschätzung lässt sich auf verschiedenen Wegen der Kommunikation leben.

Eine *offene Kommunikation* eignet sich besonders für dynamische Gesprächssituationen. Dabei handelt es sich um den Rat an Teamleiter*innen, offene Fragen zu stellen und diese klar zu formulieren. Die sogenannten typischen W-Fragen (Was?, Wer?, Weshalb?, Warum?, Wann?) unterstützen diesen Prozess und regen die Mitarbeit der Teammitglieder an. Erger (2012: 53) gibt zusätzlich kurze Hinweise, die er als „6 K der Kommunikation“ bezeichnet:

- Klar: verständliche Aussagen formulieren
- Kurz fassen: vermeiden von Monologen und Schachtelsätzen
- Komplet: auf inhaltliche Vollständigkeit achten
- Kooperativ: Wertschätzung und gleiche Augenhöhe zwischen den Gesprächspartner*innen
- Korrekt: bei der Realität und Wahrheit bleiben
- Konkret: Schildern von konkreten Beobachtungen und Wünschen.

Wie bereits aus Modellen der Arbeitsmotivation bekannt, sind *Rückmeldungen/Feedback* wichtige Mittel einer guten Kommunikationskultur in Unternehmen. Im Job-Characteristics-Modell (Hackman/Oldham 1975; Hackman/Oldham 1976) beschreiben die Autoren die Bedeutung von Rückmeldungen auf die Motivation von Arbeits- und Fachkräften. Daher wundert es kaum, dass in der Literatur viele Empfehlungen für das Führen von Feedbackgesprächen existieren (Kanitz 2020; Noé 2012; Erger 2012: 54). Ein gutes Feedback bedarf einiger Regeln, dann „trägt es zur Leistungsentwicklung und Wertschätzung im Team bei“ (Erger 2012: 54). Beispiele für Feedbackregeln lauten:

- Stets konkret und spezifisch Feedback geben
- Überwiegend positives Feedback geben
- Ich-Botschaften verwenden
- Verhaltensalternativen nennen oder empfehlen
- Verfassung und Stimmung des Feedbacknehmers beachten
- Sich auf das Wesentliche und Relevante beschränken

und Digital Leadership. *Abschließend* werden Schlussfolgerungen auf Basis der vorgestellten Leadership-Ansätze und -Konzepte gezogen und ein Ausblick gegeben.

5.2 Theoretische und begriffliche Grundlegung

5.2.1 Begriffe Leadership vs. Management¹

In der Auseinandersetzung mit dem Thema Personalführung in sozialen Einrichtungen kommt man an einer Differenzierung der Begriffe Leadership und Management nicht vorbei. Beide Begrifflichkeiten haben sich in unterschiedlichen Kontexten entwickelt (vgl. für einen Überblick Eck 2007; Goethals et al. 2004; Neuberger 2002). Zaleznik (1977) und Kotter (1990) haben den Begriff Leadership in die Diskussion eingeführt. Die Verwendung der Begriffe geht mittlerweile auf eine lange Begriffsgeschichte und unterschiedliche wissenschaftliche Traditionen als auch diverse Diskurse in der Praxis zurück. Und bevor wir uns mit den traditionellen und (post-)modernen Ansätzen in der Leadership-Forschung beschäftigen werden, ist zunächst auch deren ideengeschichtliche Entwicklung und Begriffsverwendung einzugehen.

Wie Northouse (2016: 1ff.) darstellt, gibt es hinsichtlich der Frage, was man unter *Leadership* verstehen kann, eine große Bandbreite theoretischer Ansätze, die von einer *prozessualen* Sichtweise (z.B. Bass 1990; Bryman 1992; Bryman et al. 2011; Day/Antonakis 2012; Gardner 2011; Hickman 2009; Mumford 2006; Rost 1991), über die Konzeptualisierung von *Persönlichkeitsdispositionen* und *kommunikationstheoretischen* Ansätzen (u.a. Tourish/Jackson 2008, Fairhurst 2011, Barge 1994) bis hin zu *relationalen* Theorien reichen können. In jedem Fall handelt es sich um ein *multidimensionales* Konstrukt und wie bereits Stogdill (1974: 7) auf Basis seiner immer noch erkenntnisreichen Literaturübersicht formuliert hat, dass bereits in den 1980er Jahren weit mehr Definitionen identifiziert werden konnten als Autor:innen. Wenn man Steinle (1978: 27) folgt, so wird Leadership

„verstanden als systematisch strukturierter Einflussprozess der Realisierung intendierter Leistungs-Ergebnisse; Führung ist damit im Kern zielorientierte und zukunftsbezogene Handlungslenkung, wobei diese Einwirkung sich auf Leistung und Zufriedenheit richtet.“

Rost (1991) dokumentierte im Rahmen seiner Analyse mehr als 200 verschiedene Begriffsfassungen im Zeitraum von 1900 bis 1990 (vgl. auch Neuberger 2002, der über 130 Definitionen von Leadership identifiziert hat). In den 1920er Jahren wurde beispielsweise als grundlegende Leadership-Kompetenz angesehen, seinen Willen gegenüber den Geführten durchzusetzen, wobei Werte und Verhaltensweisen wie Unterordnung, Respekt, Loyalität und Kooperationswille im Vordergrund standen (Moore 1927: 124 zit. n. Northouse 2016: 2). Für einen Einblick in die

¹ Die dargestellte Zusammenfassung des aktuellen Forschungsstands zur Entwicklung der Leadership-Forschung geht in ihren Grundzügen auf einen Literaturüberblick von Fröse, Naake & Arnold (2019) zurück. Einerseits werden wesentliche Entwicklungslinien zusammengefasst und andererseits erfolgt eine Erweiterung, Raffinierung und Differenzierung auf Basis neuerer Forschungserkenntnisse.

Vielfalt der Begriffsentwicklung sollen an dieser Stelle die folgenden Exzerpte aus der klassischen Leadership-Forschung dienen, die eine zusammenfassende Charakterisierung des Begriffs zulassen:

- *Leadership ist stets mit dem Erreichen von gemeinsamen Zielen verbunden:* „the behavior of an individual [...] directing the activities of a group toward a shared goal“ (Hemphill/Coons 1957: 7).
- *Leadership, Kulturwandel und Change-Management in Organisationen sind unmittelbar miteinander verbunden:* „the ability to step outside the culture [...] to start evolutionary change processes that are more adaptive“ (Schein 2017: 2).
- *Leadership ist eng verbunden mit der Beziehung zwischen Führenden und Geführten:* „The only definition of a leader is someone who has followers. To gain followers requires influence but doesn't exclude the lack of integrity in achieving this“ (Drucker 2013: 103).
- *Leitung muss Visionen kommunizieren, Vertrauen fördern und ihr Handlungspotential zur Entfaltung bringen:* „Leadership is a function of knowing yourself, having a vision that is well communicated, building trust among colleagues, and taking effective action to realize your own leadership potential“ (Bennis et al. 2001).

In gleicher Weise verhält es sich mit dem Begriff ‚Management‘, der ebenso unterschiedliche kontext- und situationsabhängige Deutungen erfahren hat. Der Wortstamm von ‚Management‘ kann abgeleitet werden von ‚manus‘: die Hand. Management bedeutet so viel wie „etwas zusammenführen“ oder „an der Hand führen“ bzw. „mit der Hand arbeiten“. Es geht im weiteren Sinne also um manuelle Tätigkeiten, um etwas zu produzieren, herzustellen oder anzuleiten, letzte Tätigkeiten zu verrichten. Im engeren Sinne heißt das so viel wie: mit den bloßen Händen arbeiten und lenken. In der ursprünglichen Begriffsbedeutung ist Management also das ‚tätige Werk‘ und im erweiterten Sinne mit einer gewissen Kunstfertigkeit verbunden. Diese erweist sich eben genau darin, dass eine kompetente Person alle notwendigen Schritte für die Planung, Umsetzung und Steuerung eines Prozesses kennt und umsetzen kann.

In den englischsprachigen Managementschulen Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts entstand die Grundidee, die auch heute noch für die Wirtschaftswissenschaften relevant ist, wenn wir uns mit dem *Managementbegriff* auseinandersetzen. Dem Oxford English Dictionary (2020) ist zu entnehmen, dass „to manage“ ganz allgemein die Fähigkeit meint: „to be in charge of (a business, organization, or undertaking); run“. Diese Befähigung erweist sich darin, z.B. eine Einrichtung oder eine gewisse Tätigkeit/einen Bereich zu verantworten bzw. zu leiten. Ebenso lässt sich die Grundbedeutung dieses Begriffs wie folgt zusammenfassen (ebd.): „Succeed in surviving or in achieving something despite difficult circumstances; cope.“ Mit anderen Worten geht es darum, auch etwas unter schwierigen Umständen zu erreichen, zu schaffen oder zu erzielen. Letzterer Aspekt unterstreicht die Wichtigkeit dieser Aufgabe. Management ist eine existenzrelevante Aufgabe („surviving“) und dient allgemein dem Überleben. Management

ist demnach also nicht allein auf die ökonomischen Zusammenhänge, in denen der Begriff häufig verwendet wird, zu reduzieren. Im britischen Kontext spricht man hauptsächlich von „to direct/be in control of“, wobei die Tätigkeit des Leitens, Führens und Überprüfens von zu erreichenden Zielen hervorgehoben wird. Dies war zunächst auf die administrative Rolle vom Management bezogen. Im US-amerikanischen Kontext wird eher der verwandte Begriff „executives“ verwendet. Im Unternehmenskontext spricht man beispielsweise vom Executive Management, dem Vorstand. Ein Chief Executive Officer (CEO) ist beispielsweise die:den Vorstandschef:in, die die:den oberste:n Repräsentant:in der Organisation nach innen und nach außen darstellt. Management wurde seit jeher in diesem Sprachgebrauch als die „science of administration“ (der wissenschaftlichen Betrachtung der Gestaltung und Verwaltung von Organisationen) angesehen (Hendry 2013: 1f.). Neuberger (2002: 15ff.) fasst diesen Begriffshorizont des klassischen Managementbegriffs so zusammen, dass Management im weiteren Sinne für das Organisieren steht. Diese komplexe Tätigkeit und Kompetenz beinhaltet insbesondere das Operationalisieren von Zusammenhängen, Handeln in unterschiedlichen Situationen und Kontexten, Differenzieren zwischen Alternativen, Hierarchisieren und Priorisieren von (Teil-)Aufgaben, Konstellieren und Relationieren von Zusammenhängen, Typisieren von Ereignissen, Sinngeben durch Narrationen sowie das Integrieren verschiedener Managementaufgaben und Theoretisieren, Modellieren und Analysieren von Strukturen, Prozessen und Entscheidungen (Neuberger 2002: 15. ff. zit. n. Fröse 2015: 254ff.). Wenn im Folgenden von Management gesprochen wird, geht es also um die Umsetzung zielorientierter und an ökonomischen Prinzipien orientierten Tätigkeiten bzw. Aufgaben, die der Verwaltung, Steuerung und Gestaltung von Organisationen dienen. Dazu können verschiedene Funktionen, Bereiche und Institutionen zählen (z.B. das Planungsweisen, Führungsprozesse, Personalentwicklung, das organisationsbezogene Management).

Die häufig zitierte formelhafte Differenzierung zwischen Leadership und Management von Warren Bennis (1998: 47): „Managers do the things right, leaders do the right thing“ greift aus heutiger Sicht zu kurz (später auch bei Birch 1999). Ähnlich differenzierte bereits John B. Kotter (1990) hinsichtlich der Gegenüberstellung von Management und Leadership wie in Tab. 5.1 dargestellt:

Tab. 5.1: Differenzierung zwischen Management und Leadership, Quelle: eigene Darstellung nach Neuberger 2002: 15ff. zit. n. Fröse 2015: 254ff.

Management	Leadership
Verwalten	Innovieren
Erhalten	Entwickeln
Imitieren	Kreieren
Sind Kopien	Sind Originale
Akzeptieren den Status Quo	Fordern den Status Quo heraus
Fokussieren sich auf Systeme	Fokussieren sich auf Menschen
Verlassen sich auf Kontrolle	Setzen auf Vertrauen
Sind auf kurzfristige Erfolge aus	Denken langfristig
Fragen nach wie und wann	Fragen nach was und warum
Sind rational und kontrolliert	Sind begeistert und begeisternd
Haben die Bilanz im Auge	Haben die Vision im Herzen
Machen Dinge richtig	Machen die richtigen Dinge

Mithin wird in dieser Auseinandersetzung hervorgehoben, dass es sich um zumindest analytisch und dialektisch trennbare Aufgabenbereiche handelt. Vielmehr ist aber davon auszugehen, dass hierbei unterschiedliche Mindsets antizipiert werden, je nachdem, ob man das „Etikett“ als Manager oder Leader attribuiert oder rezipiert. Neuberger (2002: VI) betont letztlich, dass gar ein Wechsel von Führungsfiguren notwendig sei, die durch Entbürokratisierungs- und Entroutinisierungsprozesse begleitet werden müsse:

„Der ‚New Leadership Approach‘ der charismatischen und transformationalen Führung drängt auf ‚endlich wieder führen‘! Die Routinen des technischen oder bürokratischen Managens und Administrierens sollen mit Geist und Leben erfüllt werden, die nur durch mitreißende visionäre Führungspersönlichkeiten vermittelt werden können“ (Neuberger 2002: VII zit. n. Fröse 2015: 255).

In Anlehnung an die politische Theorie von Francesca Rigotti (1994: 58ff.) findet sich bei Neuberger (2002: 50 zit. n. Fröse 2015: 256) eine binäre Typologie von Führungspersönlichkeiten, die in einen Dux-Leader und Rex-Manager unterscheidet, wie dies in Tab. 5.2 dargestellt wird.

ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE

9 Anforderungen an Führungskräfte (Professionalitäts- und Persönlichkeitsanforderungen)

Frank Unger

Zusammenfassung

Personalführung ist die bewusste, zielorientierte und sozial akzeptierte Einflussnahme auf Menschen sowie ein wechselseitiger Prozess in einem bestimmten Kontext zur Einhaltung gemeinsamer Werte, Erfüllung von Aufgaben bzw. Erreichung von Zielen. Führungsthemen werden in Theorie und Praxis nicht selten kontrovers diskutiert, da es u.a. um Macht geht, die nicht immer zum Wohl der Geführten eingesetzt wurde bzw. wird. Zwar haben Führungskräfte bedeutenden Einfluss – sie tragen zugleich auch eine große Verantwortung, wenn es um den Organisationserfolg, das Engagement und Wohlbefinden der Beschäftigten geht. Führung ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die mit vielfältigen Professionalitäts- und Persönlichkeitsanforderungen an Personen mit Führungsverantwortung einhergeht. Die Führungskraft selbst kann aufgrund bestimmter Eigenschaften (die mehr oder weniger veränderbar sind) und Verhaltensweisen Führungswirkung bzw. -erfolg positiv beeinflussen. Hierbei spielen die kognitive Leistungsfähigkeit (hier jedoch besonders die emotionale Intelligenz) und Persönlichkeitsdispositionen (Big Five) sowie Führungsansätze, die eine angemessene Balance zwischen Aufgaben-/Mitarbeiterorientierung bzw. transaktionalem und transformationalem Führungsverständnis vermitteln, eine große Rolle. Neben der Perspektive der Führungskraft beeinflussen vor allem Persönlichkeit und Verhalten der Mitarbeitenden wie die jeweiligen Rahmenbedingungen, in denen Führung stattfinden, die Wirkung der Führungsinterventionen. Somit ist die Basis einer gelingenden Führung (bzw. sind die zentralen Aufgaben/Ziele von ‚guter Führung‘) eine von allen Beteiligten akzeptierte, dynamische Beziehungsgestaltung, die den Mensch in den Mittelpunkt des Handelns stellt – zugleich jedoch die Ziele der Organisation fokussiert wie auch gesellschaftlich relevante Aspekte entsprechend berücksichtigt. Auf Basis dieses Verständnisses werden aktuell vermehrt Führungsansätze betont, die die Beziehung und die Selbstbestimmung/-wirksamkeit in den Mittelpunkt stellen. Um ein solches Führungsverständnis im Arbeitsalltag erfolgreich umsetzen zu können, sind situative Sensibilität, ehrliche Selbstreflexion und professionelle Interaktions-/Kommunikationskompetenzen sowie ein umfassendes Fachwissen bezüglich der Führungsthematik grundlegende Gelingensbedingungen. Soft Skills werden zu bedeutenden Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte. Empirische Befunde weisen darauf hin, dass hier vielfältiger Handlungs-/Entwicklungsbedarf besteht, doch sind viele Anforderungen der modernen Arbeitswelt (VUCA-Welt) an Führungskräfte erlernbar.

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie ...

- übergeordnete Aufgaben bzw. Ziele von Personalführung nennen sowie Besonderheiten von Personalführung in der Sozialwirtschaft beschreiben und ausgewählte Perspektiven im aktuellen Diskurs kritisch bewerten.
- wesentliche Merkmale ausgewählte Führungstheorien und -ansätze – insbesondere im Bereich der Professionalitäts- und Persönlichkeitsanforderungen – benennen und diese in den Gesamtkontext der Führungsforschung einordnen, wissenschaftlich fundiert diskutieren sowie praktische Anwendungsmöglichkeiten ableiten.
- auf Basis verschiedener Führungsansätze und empirischer Erkenntnisse die Führungsprozesse (z.B. in Ihrer Organisation) sowie ihre eigene Führungshaltung hinterfragen.
- beschreiben, was ‚gute Führung‘ ausmacht, deren Mehrwert für Organisationen analysieren sowie konkrete Kriterien guter Führung in der Sozialwirtschaft entwickeln.
- zukünftige Entwicklungen und Anforderungen an Führungskräfte erläutern, Konsequenzen für die Personalauswahl beschreiben sowie Ansätze für bedarfsgerechte Führungskräfteentwicklungsprogramme erarbeiten.

9.1 Personalführung in der Sozialwirtschaft – eine anspruchsvolle Aufgabe in herausfordernden Zeiten

Personalführung ist eine anspruchsvolle Aufgabe und Führungskräfte haben bedeutenden Einfluss sowie eine große Verantwortung, wenn es um den Organisationserfolg, das Engagement und Wohlbefinden der Beschäftigten geht. Wir alle haben Erfahrungen mit Führung sammeln können – als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie evtl. als Führungskraft. Und sicher hat sich daraus eine Meinung gebildet, was gute, wirksame Führung ist/sein kann und wie die ideale Führungskraft sein soll bzw. wie oder was Führung vor allem *nicht* sein soll.¹ Im Arbeitsalltag wird Führung mal mehr mal weniger bewusst wahrgenommen. Direkt in den Fokus gerät Führung jedoch meist, wenn es nicht läuft, falsche Entscheidungen getroffen wurden, spürbare Eingriffe durch die Führungskraft erfolgen (z.B. in Veränderungsprozessen, Konfliktsituationen, bei bestimmten, einschneidenden Entscheidungen) bzw. nicht erfolgen (obwohl sie sogar von den Mitarbeitenden eingefordert werden) oder Mitarbeiter*innen mit ‚schwierigen‘ Cheffinnen oder Chefs umgehen müssen (was auch umgekehrt vorkommt). Gleich, wie es in den verschiedenen Organisationen und Führungsebenen läuft, der Führungsbegriff bietet, seitdem die Menschheit darüber diskutiert, ein großes Repertoire an Definitionen, Akzenten und nicht selten Gelegenheiten für Diskussionen. Angesichts der spürbaren Veränderungen der Arbeitswelt, die mit großer Geschwindigkeit auf

1 Wenn Sie mögen, halten Sie an dieser Stelle kurz inne und stellen Sie sich die ein oder andere Führungskraft, die Sie bisher erlebt haben, vor. Was an ihr hat Sie beeindruckt oder gar begeistert? Gab es auch Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen, die Ihnen weniger gut gefallen haben und die sich möglicherweise negativ auf Ihre Motivation, Zufriedenheit oder Arbeitsergebnisse ausgewirkt haben? Welche Anforderungen an Führungskräfte der Zukunft können Sie aus beiden Perspektiven dadurch herausarbeiten?

uns zukommen und mit enormen wie oft nicht vorhersehbaren Anforderungen sowie Unsicherheiten verbunden sind, wird deutlich: gute Führung wird gebraucht! Doch so selbstverständlich wie häufig mit dem Führungsbegriff umgegangen wird, so vielfältig kann das Verständnis dieser herausfordernden Tätigkeit sein – vor allem wenn es um die Frage von der ‚richtigen‘ Führung geht – wenn konkrete Professionalitäts- und Persönlichkeitsanforderungen an Personen mit (ggf. künftiger) Führungsverantwortung zu formulieren sind.

Geht es um Personalführung, kommt oft der Begriff des Managements ins Spiel – und umgekehrt. Eine eindeutige Unterscheidung und klare Abgrenzung von Führung und Management ist schwierig und kann – nicht zuletzt aufgrund verschiedener Zugänge und Schwerpunktsetzungen zu diesem Feld – sehr unterschiedlich ausfallen (vertiefend M. Arnold in diesem Buch sowie Unger et al. 2022). Mit Vahs (2019: 19) kann unter Management (auch Unternehmensführung) *„die Gesamtheit aller grundlegenden Handlungen, die sich auf zielgerichtete Steuerung des Unternehmens beziehen“* verstanden werden. Dies meint (auch in der Sozialwirtschaft) u.a. Strategieentwicklung, Marketing, Ressourcenmanagement, Organisationsentwicklung, Controlling und Personalführung (vgl. Grunwald 2018: 379f.). Führung im engeren Sinne stellt den Menschen und die Beziehungsgestaltung in den Mittelpunkt des Handelns. Auch hier kommen sogenannte Managementinstrumente zum Einsatz. Sie sind relevante ‚Assistenten für Führungskräfte‘ – jedoch bei weitem nicht der wichtigste Teil des Führungshandelns (vgl. Unger/Sann 2022; Unger et al. 2022).

Es ist in der Vergangenheit durchaus ein Ungleichgewicht festzustellen gewesen, das Führungshandeln eher als ‚Menschen managen‘ oder führen durch (bzw. in) feste(n) Strukturen, mit engen Regelungen, kennzahlengetriebene Mikrokontrolle, einem eher linear-mechanistischem, hierarchischen Blick und geringem Vertrauen verstand (und oft auch noch versteht) – statt Menschen und deren Wunsch nach Selbstbestimmung, Selbstwirksamkeit, persönlicher Entwicklung und sozialer Verbundenheit in den Vordergrund zu stellen – was sicher nicht voraussetzungsfrei ist. Doch ein uniformes, kleinteiliges Denken und Handeln ist weder das, was gute Personalführung kennzeichnet sollte und noch weniger das, was diese nachhaltig erfolgreich macht – sogar eher das Gegenteil bewirkt (was der Artikel darlegen wird).

Es ist vielmehr bedeutend, wie die Regeln (was auch unumgängliche Vorschriften, z.B. Gesetze, bestimmte Qualitätsanforderungen etc., betrifft) sinnvoll, erfolgreich und gemeinsam in die tägliche Praxis umgesetzt werden (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2020: 21ff.). Wollen Organisationen mit gut qualifiziertem, hoch engagierten Personal langfristig zusammenarbeiten und Erfolg erzielen, so kommen sie nicht umhin, ihren Blick wieder mehr auf den Menschen, auf Aspekte wie Vertrauen, Empathie, Wertschätzung, Förderung von Vielfalt (auch individuelle Förderung und Unterstützung) und nicht zuletzt gelingende Interaktionen zwischen Führung und Mitarbeitenden zu richten (vgl. Crummernerl et al. 2021; Indeed 2020; Volini et al. 2019; Schermuly 2019; Rose 2019; Deloitte 2018, 2018a; Sinar et al. 2016; INQA 2015; Rowold et al. 2014). Hierfür braucht es gute Führung bzw. gute

Führungskräfte, an die, angesichts der vielfältigen Entwicklungen, herausfordernde Aufgaben und hohe Ansprüche gestellt werden.

Blickt man – organisations- und tätigkeitsunabhängig – auf die zentralen Aufgaben bzw. Ziele von Führung (nicht selten auch als Kriterien für Führungserfolg bezeichnet), so kann man grob zusammenfassend sagen² (vgl. Rosenstiel/Nerdinger 2020: 24ff.; Kraus/Kreitenweis 2020: 72; Kovács/Stief 2020: 905; Comelli et al. 2014: 86):

- Führungskräfte sollen zunächst Ergebnisse erzielen bzw. für Zielerreichung und Aufgabenerfüllung sorgen (organisationaler bzw. ökonomischer Erfolg) und
- sich gleichzeitig gut um ihre Mitarbeiter*innen kümmern (sog. *humaner Führungserfolg*).

Beispiele für *organisationalen bzw. ökonomischen Erfolg* sind: Prozess-/Produktinnovationen, Problemlösungen, Qualitätsstandards, Verbesserungsvorschläge, Klientenzufriedenheit oder ‚aggregiert‘ z.B. Umsatz/Gewinn, Marktanteil, Produktivität (Rosenstiel/Nerdinger 2020: 27)³. Im sozialwirtschaftlichen Bereich fällt es mitunter schwer, den ein oder anderen Begriff kommentarlos bzw. ohne Einschränkungen oder Modifikationen zu übertragen⁴. Daher soll – sicher sehr verkürzt – ökonomischer Erfolg als ‚in der Sozialwirtschaft Wirkung erzielen‘ verstanden werden (vgl. Unger et al. 2022). Wirkungen werden dabei als Veränderungen bezeichnet, die bei einer Zielgruppe (z.B. Klient*innen) erreicht werden (Kurz/Kubek 2018: 5)⁵.

Zum *humanen Führungserfolg* zählen z.B. Arbeitszufriedenheit, Engagement, Arbeitgeberbindung, teamorientiertes Verhalten, selbstgesteuertes Lernen, Gesundheit etc. (Rosenstiel/Nerdinger 2020: 27). Natürlich gibt es Schnittmengen zwischen diesen beiden übergeordneten Zielbereichen/Funktionen von Führung (wie z.B. Fluktuations-/Fehlzeitenrate oder Qualifizierung der Mitarbeiter*innen).

Zu den beiden übergeordneten Ziel-Funktionen von Führung (humaner und organisatorischer Erfolg) tritt in aktuellen Diskussionen zur Personalführung ein dritter Erfolgsparameter hinzu: *gesellschaftlich-wertstiftender Erfolg* (vgl. z.B. Deloitte 2018: 3; 2018a; s.a. Unger et al. 2022; Kovács/Stief 2020; Volini et al. 2019: 2ff.). Diese ‚neuere Funktion‘ stellt für sozialwirtschaftliche Organisationen ein schon bekanntes – wenn nicht *das* wesentliche Ziel dar, welches im Fachdiskurs häufig als Sachziel bezeichnet wird (Becker 2017: 13). Im Wirkungsdiskurs taucht diese Thematik ebenso auf (z.B. im Rahmen der ‚Phineo-Wirkungstreppe‘ als Impact; vgl. Kurz/Kubek 2018). Ungeachtet der bereits vorhandenen Präsenz der Thematik im sozialwirtschaftlichen Bereich wandelt sich die Sicht auf die Ver-

2 In Wissenschaft und Praxis gibt es über 1.000 verwendete Kriterien zum Themenfeld ‚Führungserfolg‘ (vgl. z.B. Schütz et al. 2020: 89f.; Rosenstiel/Nerdinger 2020: 24f.; Blessin/Wick 2017: 232ff.; Weibler 2016: 648ff.), was eine Zusammenfassung bzw. Konkretisierung erschwert.

3 Hier kann man weitere Größen finden, wie z.B. Zeitersparnis, Kostenhöhe, ‚Produktivität‘ der Mitarbeitenden (Wirkung), Einhaltung / Weiterentwicklung von organisationalen Werten und Normen, Image und Anerkennung von außen, Vernetzung etc. (vgl. z.B. Blessin/Wick 2017: 247; Weibler 2016: 65ff.).

4 Siehe hierzu vertiefend Unger et al. 2022.

5 Die Wirkungsmessung ist nicht selten mit einigen Unwägbarkeiten verbunden. Herausforderungen und Probleme der Wirkungsmessung werden u.a. in der Studie von Lars Repp (2013) umfassend beleuchtet.

9 Anforderungen an Führungskräfte (Professionalitäts- und Persönlichkeitsanforderungen)

antwortung von Organisationen. Dabei stehen ein geändertes Handeln von Führungskräften (vom traditionellen Verständnis ausgehend), die Berücksichtigung der Interessen des Stakeholder-Netzwerks wie die der gesamten Gesellschaft (z.B. Fragen der Nachhaltigkeit, Gesundheit, Diversität, Partizipation, Ungleichheitsdiskussionen etc.) stärker im Blickpunkt (vgl. Kovács/Stief 2020: 905; Volini et al. 2019)⁶. Diese Entwicklung hat u.a. spürbaren Einfluss auf Professionalitäts- und Persönlichkeitsanforderungen sowie die Aufgaben von Führungskräften. Für diese entsteht in der Abwägung von Sachzielorientierung und der Erfüllung weiterer Anforderungen (z.B. Wirtschaftlichkeit, politische Interessen, Anforderung der eigenen und fremder Professionen, Stakeholder, handelnde Menschen, Systeme etc.) eine hohe Komplexität (Merchel 2017: 290f.; Behr 2014: 54f.), die vermehrt vielfältige und teilweise völlig neue Führungskompetenzen erfordern.

Doch trotz (oder gerade wegen) der vielfältigen Anforderungen und teils dramatischen Veränderung:

Die Basis einer gelingenden Führung ist eine von allen Beteiligten akzeptierte, dynamische Beziehungsgestaltung, die den Mensch in den Mittelpunkt des Handelns stellt – zugleich jedoch die Ziele der Organisation fokussiert wie auch gesellschaftlich relevante Aspekte entsprechend berücksichtigt.

Neben den Gestaltungsmöglichkeiten und vielfältigen Herausforderungen, die der Führungstätigkeit an sich bereits innewohnen, wird deren Rolle oft kritisch diskutiert. So wird beispielsweise die Notwendigkeit oder Wirksamkeit von Personalführung angezweifelt, negative Begleiterscheinungen einer solch einflussreichen Position, wie einen unangemessenen Umgang mit Mitarbeitenden betont oder gar eigene Vorteilsnahme angeprangert (öffentlichkeitswirksame Beispiele begegnen uns immer wieder; s.a. die ‚dunkle Seite der Führung‘, z.B. Kuhn/Weibler 2020; Rosenstiel/Nerdinger 2020: 49f.). Hier muss sich die Führungskraft immer wieder selbst reflektieren, benötigt jedoch auch entsprechende Unterstützung. Denn Führung, die einerseits auf den verschiedenen Ebenen entsprechende Wirkung erzielt, zugleich die humanen Aspekte von Personalführung ausreichend berücksichtigt, ist alles andere als trivial. Sie verlangt Führungskräften einiges ab und nicht selten unterliegen Führungskräfte einer Fehleinschätzung, was die Wirkung der eigenen Führungsleistung angeht. Mehrere Studien weisen darauf hin, dass zwischen dem Führungshandeln der Führungskraft (bzw. der Einschätzung der Führungskraft, wie ihre Führung ‚ankommt‘) und der wahrgenommenen Führung auf Seiten der Mitarbeitenden zum Teil erhebliche Unterschiede vorhanden sind (vertiefend z.B.

6 Volini et al. (2019: 2, 5) führen zum Verständnis einer ‚sozialen Organisation‘ [sie nennen es – mehr wirtschaftsorientiert – soziales Unternehmen] u.a. Folgendes aus: Die Organisation verbindet Wachstum bzw. Gewinnstreben mit dem notwendigen Respekt für Umwelt und Stakeholder. Die Organisation agiert als Vorbild nach innen sowie außen und stärkt auf allen Ebenen die Zusammenarbeit. Als die sog. ‚menschlichen Grundlagen‘, die dazu notwendig sind, werden u.a. genannt: Sinn und Wert bieten, die über Profit hinausgehen; Daten, Technologien, Methoden und Systeme in einem ethischen, fairen und vertrauenswürdigen Verständnis nutzen; Arbeitsplätze/Aufgaben bieten, die Wachstum und Leidenschaft fördern sowie individuelle Gestaltungsmöglichkeiten unterstützen; Möglichkeiten für ‚echte Teamarbeit‘ schaffen, die vor allem die Qualität der menschlichen Beziehung in den Mittelpunkt stellen; Transparenz und Offenheit für dialogischen Austausch, die Möglichkeit Fehler machen und zugeben zu können sowie daraus zu lernen (sinngemäße Übers. d.d. Autor).

Unger et al. 2022; Pela/Zimmermann 2019; Diestel et al. 2018). Zudem können die Anforderungen, die ‚moderne Führungsansätze‘ mit sich bringen, oder auch die Herausforderungen, die mit den stetig zunehmenden Veränderungsprozessen verbunden sind, zu stärkeren gesundheitlichen Belastungen bei Führungskräften führen⁷ (vgl. BauA 2020: 107; Gregeresen et al. 2020; Zimber 2018; Scholl et al. 2018; Bickerich/Michel 2018; Zimber/Hentrich 2015). Dies sind nur einige Aspekte, die die Bedeutung der Selbstführung, die Notwendigkeit einer professionellen Personalauswahl und -entwicklung auf der Führungsebene wie auch guter organisatorischen Rahmenbedingungen für gelingende Führung und den richtigen Umgang mit den Anforderungen und Belastungen im Kontext der Führungsaufgabe zeigen.

Die modernen Trends in der Personalführung und unzähligen empirischen Erkenntnisse zu diesem facettenreichen Forschungsfeld oder die vielen Möglichkeiten, die Führungsrolle auszuüben, zeigen uns (v.a. angesichts der veränderlichen Arbeitswelt), dass die Führungsthematik auch heute ein bedeutendes Feld, (meist) mehr als ein schillernder Begriff, vor allem jedoch ein Bereich ist, über den zu diskutieren ist. Und wenn es auch nicht (das sei an dieser Stelle vorweggenommen) *den* einen, richtigen Führungsansatz gibt, so bietet die Führungsforschung dennoch ausreichend Erkenntnisse, die folgendes unterstreichen (vgl. Unger et al. 2022):

Personalführung ist eine verantwortungsvolle Aufgabe, die auf das Wohl und Wehe von Menschen sowie den Erfolg von Organisationen Auswirkungen hat. Führung macht einen (oft auch den) Unterschied! Richtig umgesetzt, besitzt sie Einfluss, stärkt Motivation, Zufriedenheit und Arbeitgeberbindung, sorgt für positive Ergebnisse und besitzt eine enorme Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten. Falsch verstanden, kann sie großen Schaden anrichten, was nicht selten mit Vertrauensverlust, gesundheitlichen Belastungen, Fluktuation, fehlender Zielerreichung oder einem schlechten Image verbunden ist und lange ‚nachhallt‘. Zudem müssen Führungskräfte häufig schwierige Entscheidungen (nicht selten sogar schmerzliche) treffen und stehen dabei zwischen organisationalen Zielen, gesellschaftlichen Forderungen, den individuellen Wünschen von Mitarbeitenden sowie den eigenen Vorstellungen zur Führungsrolle. Dies alles zu einer Zeit, die durch zunehmende Veränderlichkeit, Unsicherheiten, Komplexität und Mehrdeutigkeit (i.S. einer Multioptionswelt) gekennzeichnet ist (oft als VUCA-Welt bezeichnet, s. 3.1).

Es wird deutlich, dass dem Umfeld, insbesondere der jeweiligen Situation, eine bedeutende Rolle im Führungshandeln zuteilwird (z.B. M. Arnold in diesem Buch). Gleichzeitig hat die *Person der*des Führenden* wie das individuelle *Führungsverhalten* einen nicht unerheblichen Einfluss auf den zuvor erläuterten Führungserfolg – auf die organisationalen und insbesondere auch auf die humanen Ziele. Die Wirkung von Führung, vor allem von ‚guter Führung‘ soll im nächsten Kapitel

⁷ Hier kann ein Negativkreislauf in Gang gesetzt werden, wie z.B. Kaluza et al. (2020) ausführte: Gestresste, emotional erschöpfte und von Burnout bedrohte Vorgesetzte neigen zu einem eher negativen Führungsstil, was sich auf die Beschäftigten auswirkt, zurückkommt und den negativen Kreislauf verstärkt.

Autoren und Autorinnen

Prof. Dr. rer. soc. **Maik Arnold** ist Professor für Sozialmanagement/Sozialwirtschaft und Prorektor für Forschung, Innovation und Transfer an der Fachhochschule Dresden (FHD), Studium der Betriebswirtschaftslehre, Interkulturellen Kommunikation und Evangelischen Theologie, Promotion in Sozialwissenschaften, Systemischer Coach, Interkultureller Trainer, Mitglied des erweiterten Vorstands der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement / Sozialwirtschaft (INAS), Sprecher des Deutschsprachigen Scholarship of Teaching and Learning Netzwerks und Mitglied der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft. Arbeitsschwerpunkte: u. a. Leadership and Organizational Change, Didaktik des Sozialmanagements, Scholarship of Teaching and Learning, Digital Education Management, interkulturelle Kommunikation.

Prof. Dr. **Paul Brandl** lehrte Organisationsentwicklung und Prozessmanagement an der FH Oberösterreich im Fachbereich Gesundheit-, Sozial- und Public-Management. Er ist Lehrbeauftragter an mehreren Hochschulen und Berater im Bereich des Prozessmanagements und der Dienstleistungsentwicklung bei sozialen Dienstleistern und Autor in verschiedenen wissenschaftlichen Publikationen.

Prof. Dr. phil. **Yvonne Knosp** ist seit 2016 Professorin für Psychologie und Personalwesen in der Sozialen Arbeit an der Fachhochschule Dresden (FHD) und Dekanin der Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften. In ihren Forschungstätigkeiten befasst sie sich mit Führungsprozessen in Non-Profit-Organisationen und setzt ihren Schwerpunkt auf Ressourcenorientierung. Die Bedeutung personaler Ressourcen bei Fach- und Führungskräften bildet ein zentrales Forschungsthema. Weiterhin begleitet sie Erasmus+-Projekte an der FHD, z. B. zum sozialpädagogischen Pilgern sowie zum Lernen junger Straffälliger.

Prof. Dr. **Frank Unger** lehrt an der Hochschule Fulda die Schwerpunkte Personalführung, Personal- und Organisationsentwicklung, Kommunikation und Bildung in der Arbeitswelt. Er leitet den Studiengang BASS (B.A. Soziale Sicherung, Inklusion, Verwaltungsmanagement) und war zuvor über zehn Jahre als Führungskraft tätig. Frank Unger besitzt umfangreiche Erfahrung als Trainer und Coach von Führungskräften und Teams. Einer seiner Forschungsschwerpunkte ist die Frage von gesundheitsorientierter Führung sowie motivierender Führungskommunikation.

Prof. i.R. Dr. **Armin Wöhrle** lehrte an der Fakultät für Soziale Arbeit der Hochschule Mittweida, war Mitglied in verschiedenen Gremien und Fachausschüssen und ist Autor und Herausgeber zahlreicher Publikationen auf dem Gebiet der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements. Seine fachlichen Schwerpunkte im Bereich der Forschung, Lehre und Beratung liegen auf den Themen Chance Management, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Qualitätsmanagement.

Autoren und Autorinnen

FH-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ **Brigitta Zierer** leitete den Masterstudiengang Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit und das Department Soziales an der FH Campus Wien. Sie lehrte darüber hinaus an mehreren in- und ausländischen Hochschulen und und ist als Unternehmensberaterin, Supervisorin und Trainerin tätig. Arbeitsschwerpunkte sind: Entwicklungen in der Sozialwirtschaft und Sozialen Arbeit, Führung und Leadership, Organisationsentwicklung, EU-Förderungen und internationale Kooperationen.

Stichwortverzeichnis

Die Angaben verweisen auf die Seitenzahlen des Buches.

- Achtsamkeit 47–49, 68, 70, 92, 93, 235
Adaptive Leadership 76, 77, 97, 102–109, 123
Agile Arbeitsweise 160
Agile Leadership 92, 95
Agile Methoden 35, 95, 227
Agile Organisation 165
Arbeitsaufgabe 56, 57, 69, 191
Arbeitsmotivation 43, 44, 63, 208, 238, 239
Arbeitszufriedenheit 49, 50, 55, 58, 85, 135, 202, 206, 207, 216, 219–223, 228, 236
Auswahl von Führungskräften 210, 243
Automatisierung 111, 155
Bedürfnisse 13, 24, 26, 29, 30, 42, 49, 50, 55, 62, 65, 69, 70, 82, 93, 96, 107, 112, 154, 156, 213, 221, 249
Beratung 19, 20, 41, 44, 55, 117, 186, 189, 249
Berufsethik 39
Beurteilungsfehler 188
Beziehungsgestaltung 19, 133, 134, 199, 201, 203, 219, 220, 224, 225, 235, 239, 240, 242, 250, 254
Big Five 83, 199, 205, 211–215, 233, 248, 250, 253
Burnout 43, 47, 49, 58, 92, 204, 207, 208, 234, 241
Change Management 15, 114, 115
Commitment 43, 44, 50, 58, 82, 109, 111, 208
Community Nurse 151, 157, 158, 160–163, 169, 173
Coordination 168
COVID-19-Pandemie 11, 16, 26, 32, 33, 35, 156, 226
Debriefing 146
Demografischer Wandel 28–31, 36, 41, 157, 226
Development 167
Digital Leadership 35, 75–77, 96, 111, 113, 114, 117, 118
Digitalisierung 18, 26–31, 34, 36, 105, 111–113, 155, 165, 226, 227
Digitalisierungs-Boost 33, 36
Distributed Leadership 94
Diversität 59, 94, 178, 187, 190, 203, 227
Dokumentar 169
Effektivität 86, 102, 118, 133, 152, 178
Effizienz 113, 118, 133, 152, 236
Emotionsarbeit 47, 49
Empathie 49, 60, 201, 205, 212, 231, 241, 250, 253
Empowerment 88, 90, 99, 141, 180, 205, 223, 229, 251
Erziehungsqualität 42
Fachkräftemangel 28, 30, 41, 42, 44, 55
Fachkräftesicherung 45, 46
Feedback 47, 63, 68, 91, 114, 120, 134, 136–138, 143, 145, 216, 221, 236, 240, 241, 252
Fehlentscheidung 13, 55
Fehlzeiten 41, 43, 44, 46, 59, 70, 228
Fluktuation 41, 45, 46, 58, 59, 70, 204, 208, 218, 222, 241, 250
Führungsaufgaben 46, 49, 94, 96, 132, 134, 142, 143, 152, 204, 213, 225, 231, 245, 248
Führungseigenschaften 211, 212, 226, 232, 245
Führungsethik 207
Führungsfunktion 162
Führungskommunikation 231, 233, 240
Führungskompetenzen 18, 118, 180, 191, 203, 211, 216, 217, 230, 231, 244
Führungskraft/Führungskräfte 19, 23, 35, 36, 39, 40, 46–50, 55, 58, 60, 61, 64, 66, 75, 76, 83, 85, 86, 88, 91–94, 96–99, 102, 108–112, 118–121, 131–134, 136, 137, 139–145, 151–154, 157, 170–173, 179, 189, 192, 199–207, 209–222, 224–254
Führungskräfteentwicklung 154, 172, 217, 229, 230, 242, 243, 247–249, 251

Stichwortverzeichnis

- Führungsstil 35, 47, 48, 60, 61, 82, 85–88, 96, 104, 182, 204, 205, 211, 216, 218, 220, 222, 236
– Transaktionale Führung 220–222
- Führungstheorien 86, 89, 90, 97, 99, 100, 107, 200, 209, 210
– Situative Führungstheorien 86
- Führungstil
– Transformationale Führung 47, 61, 80, 134, 141, 142, 199, 205, 206, 208, 209, 217, 220–222, 224, 237, 251, 253
- Führungsverhalten 60, 83, 85, 86, 88, 94, 100, 107, 111, 118, 204, 205, 216, 218, 219, 224, 226, 231, 232
- Führungswirkung 199, 209, 250
- funktionalen Organisationskonzept 151
- Fürsorgepflicht 50
- Gastgeber 169
- Gerechtigkeit 44, 45, 142, 215, 225, 236, 238, 239, 243, 251
- Gesellschaftlicher Wandel 23
- Gesprächsführung 246, 249, 252
- Gesundheit 17, 25, 26, 28, 42–44, 47, 48, 60, 103, 134, 159, 202, 203, 206–208, 216, 218, 221, 226, 228, 230, 233–235, 237
- Gesundheitsförderung 46, 49, 92, 249
- Globalisierung 17, 23–27, 29, 32, 36, 106, 179, 226
- Governance 25, 113, 167
- Group Think 137, 145
- Gruppe 20, 43, 46, 56–61, 68–70, 85, 88, 91, 94, 97, 98, 101, 103, 110, 115, 122, 123, 131–133, 135–137, 144, 167, 169, 173, 180–183, 186, 188, 189, 191, 193, 206, 211, 237, 245–247, 249
- Gruppenleistung 56, 94
- Gute Führung 205, 207, 250
- Handlungsfreiheit 61
- Herausforderungen 12, 16–19, 23, 26, 29–31, 33, 35, 36, 40, 44, 47, 48, 50, 55, 60, 61, 66–70, 75, 76, 92, 97, 103–105, 107–112, 118–120, 132, 143, 151, 171–173, 177, 182, 202–204, 212, 223, 227, 229, 251, 253
- Individualisierung 25–31, 36, 111, 226, 227
- interdisziplinäre Zusammenarbeit 134, 230
- Interkulturelle Beratung 186
- Interkulturelle Kompetenz 177–179, 193
- Interkulturelles Coaching 186
- Interkulturelles Mentoring 186
- IPO-Modell 137, 145
- Kaizen 14, 156
- Kameralistik und Verwaltungshandeln 12, 13, 16
- Kommunikation 15, 18, 28, 29, 34, 47, 48, 59–63, 68, 70, 91, 96, 100, 110, 116, 118, 131, 137–140, 143, 146, 152, 162, 168, 178, 189, 191, 192, 209, 212, 223, 225, 229, 234–236, 238, 240, 242, 243, 247, 249, 252
- Konflikt 29, 40, 46, 49, 56, 58–60, 64–66, 68, 69, 81, 88, 109–111, 116, 131, 136–139, 143, 145, 155, 158, 171, 186, 187, 191, 200, 214, 226, 237, 246
- Konfliktfähigkeit 171
- Konzepte 12, 15, 18, 20, 28, 41, 75, 77, 100, 105, 112, 113, 116, 118, 187, 190, 227
- Kreisorganisation 166
- Krisenmanagement 11, 35, 36
- Kultursensibilität 189
- Laissez-faire 221, 228, 231, 240
- Leader-Member-Exchange-Theorie 220
- Leadership 18, 35, 47, 75–85, 87–109, 111, 113, 114, 117–119, 121, 123, 141, 143, 152, 180, 191, 217, 223, 240, 247
- Leistung 14, 57, 59, 77, 141, 144, 155, 173, 208, 211, 214–216, 218, 219, 221–224, 226, 227, 231, 232, 239, 240, 243, 244
- Leistungsorientierung 131, 138, 139, 141, 144, 213
- Leistungsunterschiede 56, 57
- Lernbegleiter 169
- Lernen 66–68, 70, 101, 107, 108, 110, 113, 116, 120, 202, 248
- LISSI CARE 157, 158, 160, 162
- Macher*innen 11
- Management 11, 12, 14–21, 56, 60, 75–80, 82, 98, 102, 104, 114, 115, 119,

- 121, 151, 168, 170, 179, 182, 201,
215, 221, 227, 231, 240, 247, 249, 253
- Managementausbildung 118
- Mandate der Sozialen Arbeit 43
- Marktmechanismen 16
- Megatrends 23, 25–27, 29–31, 36, 226,
228
- Mitarbeiterführung 48, 55, 207, 221
- Mobbing 35, 55
- Moral und Geschäft 15
- Motivation 43, 50, 55–57, 63, 69, 85, 88,
90, 93, 94, 103, 135, 145, 156, 168,
200, 204, 206, 207, 214, 219, 221–
224, 228, 233, 236, 237, 240, 243,
250, 251, 253
- Nachhaltigkeit 23, 25, 26, 31, 36, 116,
170, 203, 226
- Netzwerke 29–31, 101, 106, 189, 214
- Neugestalten von Dienstleistungen 156
- New Work 26, 30, 36, 75, 229
- Ökonom 169
- Ökonomisierung 15, 31
- Onboarding-Prozess 177, 187, 189, 190
- Operations 168
- Organisationsentwicklung 34, 105, 106,
113, 114, 201
- Organisationskultur/Lernende Organisati-
on 18, 20, 75, 91, 98, 102, 105, 106,
109, 110, 115, 116, 120, 190, 192–
194, 207
- Partizipation 87, 89, 91, 93, 99, 112, 114,
135, 139, 203, 205, 206, 219, 221,
223, 225, 230, 231, 238
- Patentrezepte 12, 16
- Performance Pyramide 151–153, 173
- Performanceverbesserung 184
- Personalauswahl 172, 177, 184, 187, 188,
194, 200, 204, 217, 242, 243
- Personalentwicklung 67, 79, 99, 106, 107,
120, 121, 170, 172, 183, 186, 187,
231, 248, 249
- Personalführung 45, 46, 77, 182, 199–
204, 207, 219, 225–227, 246, 248–250,
253
- Personalmangel 41–44, 49, 50, 152, 154,
157
- Personalmarketing 183
- Persönlichkeitseigenschaften 83, 84, 91,
97, 104, 188, 208–211, 218, 219, 233
- Persönlichkeitsentwicklung 85, 102, 170,
172, 233
- Prinzipien der Arbeitsteilung 151
- Professionalität 20, 179
- Professionalitätsstandards 180
- Prozesslebenszyklus 163, 164
- Prozessorganisation 151, 152, 155, 173
- Psychologische Sicherheit 138, 252
- QR-Code 159, 162
- Qualität 13, 14, 40, 42, 61, 104, 106,
118, 120, 137, 138, 152, 167–169,
192, 203, 211, 221, 224, 236, 240, 241
- Qualitätsmanagement 14, 16, 34, 97, 106,
115, 120, 156, 169
- Reifegrade der sozialen Dienstleistun-
gen 155
- Resilienz 47–49, 60, 68, 69, 92
- Risiko 33, 43, 55, 61
- Rolle 20, 32, 40, 43, 44, 47, 58, 59, 61,
66, 70, 79, 91–93, 98, 99, 101–104,
106, 107, 110, 115, 116, 120, 122,
131–133, 135, 137–139, 141–143, 146,
162, 167–169, 171–173, 181, 187, 190,
191, 193, 199, 203–205, 207, 210,
219, 222, 223, 225, 231, 235–238,
245, 248, 250, 251, 253
- salutogenetisch 159
- Selbstbestimmungstheorie 131, 134, 140,
141, 143, 145, 224, 225, 237, 251
- Selbstentwicklung 152
- Selbstführung 75, 93, 139, 204, 216, 233,
235, 253
- Selbstfürsorge 17, 49, 50, 228, 233, 235
- Selbststeuerung 48, 49, 139, 142, 145,
241, 252
- Servant Leadership 90, 141
- Service Design 157, 159
- Shared Leadership 92, 94, 95, 191
- Shared Mental Model 190, 194
- Sozialer Wandel 27
- soziales Faulenzen 55
- Sozialwirtschaft 12, 14–19, 21, 23, 30–
33, 35, 36, 41, 47, 76, 119, 134, 151,
152, 157, 173, 200–202, 217, 227,
229, 234, 248–251

Stichwortverzeichnis

- Strategien 12, 15, 23, 29–31, 36, 49, 92, 93, 103, 104, 112, 115–117, 120, 123
- Teamarbeit 18, 47, 55–57, 60, 70, 101, 103, 107, 131, 132, 134–137, 140, 141, 144–146, 177, 187, 190, 194, 203, 221
- Teambesprechung 136, 138
- Teamentwicklung 56, 69, 134, 140, 142
- Teamführung 131, 132, 134, 137–140, 142, 144, 145, 208
- Teamkohäsion 133, 134, 145
- Teamkommunikation 63, 138, 144, 145
- Teamleistung 60, 132, 138, 142, 208
- Teamperformance 137
- Teamreflexivität 134
- Teamresilienz 68
- Teamwork 18, 131, 132, 137, 139, 141, 144, 145, 230
- Teamzusammensetzung 55, 56, 59, 69
- Transformation 25, 26, 32–34, 75, 76, 105, 112–115, 117, 119, 193
- Trendforschung 23, 25
- Trends 17, 23, 25–28, 30, 31, 36, 92, 143, 204, 217, 223, 228, 229
- Unternehmenskultur 61, 70, 105, 144, 171–173, 182, 187, 189, 190
- Unverbindlichkeit 13, 15
- Verantwortung 13, 30, 39, 41, 50, 61, 64, 92, 99, 103, 106, 120, 138, 141, 143, 167, 169, 199, 200, 203, 218, 219, 234, 237
- Vernetztes Denken 35
- Vertrauen 35, 58, 69, 70, 78, 80, 90, 94, 96, 101, 109, 133, 136, 138–140, 142, 171, 201, 208, 215, 217, 219, 221, 225, 229, 236–241, 243, 251, 253
- viable system model (VSM) 167
- Virtual Leadership 96
- Vitaldaten 155, 160, 162
- Vorurteile 56, 57, 69, 181
- Wandel 12, 15, 17, 23–31, 33, 35, 36, 41, 75, 81, 98, 101, 105, 113, 114, 117–119, 156, 226
- Wettbewerb 30, 60, 101, 116, 227
- Wissengesellschaft 28, 36
- Ziele und Zielvereinbarungen 13–15, 19, 21, 36, 40, 43, 46, 49, 66, 81, 82, 98, 99, 101, 103, 111, 115, 116, 118, 131–135, 137, 139, 140, 143, 145, 169, 177, 178, 182, 184–187, 189, 191–193, 199, 200, 202–204, 206, 207, 215, 218–220, 223, 225, 227, 229–234, 242, 249–251, 253
- Zielorientierung 48, 135, 142, 215, 243
- Zufriedenheit 43, 44, 46, 48, 77, 88, 94, 152, 200, 204, 206, 216, 219, 221, 232, 233, 240–243, 250, 253
- Zukunftsbild 157
- Zusammenarbeit 18, 55, 60–62, 66, 68–70, 75–77, 90, 92, 102, 105, 106, 118–120, 123, 131–135, 137, 138, 141, 142, 144, 146, 152, 160, 163, 166–169, 172, 177, 178, 180, 190, 192–194, 203, 217, 220, 224, 227, 230, 234, 242, 243, 251

Bereits erschienen in der Reihe STUDIENKURS SOZIALWIRTSCHAFT (ab 2019)

Qualitätsmanagement – Qualitätsentwicklung

Von Prof. i.R. Dr. Armin Wöhrle, Prof. Dr. Michael Boecker, Prof. Dr. Paul Brandl, Prof. Dr. Klaus Grunwald, Prof. Dr. Ludger Kolhoff, Prof. Dr. Sebastian Noll, Prof. Dr. Jochen Ribbeck, Prof. Dr. Monika Sagmeister
2021, 211 Seiten, broschiert, ISBN 978-3-8487-7884-3

Projektmanagement

Von Prof. Dr. Ludger Kolhoff
2., aktualisierte und erweiterte Auflage, 2020, 138 S., broschiert
ISBN 978-3-8487-5813-5

Sozialinformatik

Digitaler Wandel und IT-Einsatz in sozialen Organisationen
Von Prof. Helmut Kreidenweis
3., vollständig überarbeitete Auflage 2020, 275 S., broschiert
ISBN 978-3-8487-5665-0

Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft

Von Prof. i.R. Dr. Armin Wöhrle, Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Klaus Grunwald, Dr. Klaus Schellberg, Prof. em. Dr. Gotthart Schwarz und Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt
3., unveränderte Auflage 2019, 240 S., broschiert
ISBN 978-3-8487-4989-8

Organisationsentwicklung – Change Management

Von Prof. i.R. Dr. Armin Wöhrle, Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Paul Brandl, Karsten Funke-Steinberg, Prof. Dr. Urs Kaegi, Dominik Schenker und Prof. Dr. Peter Zängl
2019, 332 S., broschiert
ISBN 978-3-8487-4457-2

Personalmanagement – Personalentwicklung

Von Prof. i.R. Dr. Armin Wöhrle, Peggy Gruna, Prof. Dr. Ludger Kolhoff, Prof. Dr. Georg Kortendieck, Prof. Dr. Brigitta Nöbauer, Prof. Dr. Andrea Tabatt-Hirschfeldt und Dr. Raik Zillmann
2019, 238 S., broschiert
ISBN 978-3-8487-4339-1